·SIMON·SINEK·

Bắt đầu với câu hỏi tại sao?

NGHỆ THUẬT TRUYỀN CẢM HỨNG TRONG KINH DOANH

THAIHABOOKS
Phụng sự để dẫn đầu

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



Một trong những diễn giả có lượng người xem nhiều nhất trên diễn đàn TED.com, nổi tiếng với khái niệm "Golden Circle". Sinek có cái nhìn tích cực và đổi mới về nghệ thuật lãnh đạo và kinh doanh. Hiện anh làm việc cho tập đoàn RAND chuyên nghiên cứu về chiến lược tại Mĩ. Anh cũng là thành viên tích cực trong các hoạt động nghệ thuật, từ thiện, phi lợi nhuận...

Sách khác: Leaders eat last (Lãnh đạo ăn sau cùng - 2014)

Hãy tưởng tượng một thế giới mà mỗi sáng người ta thức dậy, hào hứng đi làm, cảm thấy hài lòng với công việc và cuối ngày mãn nguyện với những gì người ta đóng góp còn lớn lao hơn chính bản thân họ...

Cuốn sách này dành cho những ai muốn truyền cảm hứng và được truyền cảm hứng.

MỤC LỤC

Có sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và người dẫn dắt.

Những nhà lãnh đạo có thể có quyền lực và ảnh hưởng nhất định.

Nhưng những người dẫn dắt mới truyền cảm hứng cho chúng ta.

Cho dù là cá nhân hay tổ chức, chúng ta đi theo những người dẫn dắt không phải vì chúng ta phải làm vậy, mà vì chúng ta muốn vậy.

Chúng ta đi theo người dẫn dắt không phải vì họ, mà vì chính chúng ta.

Cuốn sách này dành cho những ai muốn truyền cảm hứng, muốn được truyền cảm hứng.

Lần đầu tiên khám phá ra sức mạnh của câu hỏi TẠI SAO là khi tôi cần đến nó trong cuộc đời mình. Nó không phải là kết quả của việc theo đuổi con đường học vấn của tôi. Nó đã xuất hiện khi tôi không còn hứng thú với công việc, cảm thấy vô cùng chán nản và thất vọng. Thực tế thì chẳng có vấn đề gì nghiêm trọng, chẳng qua là tôi đã đánh mất niềm vui trong công việc mình làm. Xét bề ngoài thì tôi nên vui mới phải. Tôi đã nhận được những khoản thù lao tốt và được làm việc với những đối tác tuyệt vời. Nhưng tôi đã trở nên vô cảm với những gì mình làm. Tôi không còn cảm thấy hài lòng với công việc của mình, muốn tìm cách để thắp lên ngọn lửa nhiệt huyết và đam mê thêm một lần nữa.

Việc khám phá tầm quan trọng của lý do TẠI SAO đã hoàn toàn thay đổi cái nhìn của tôi về thế giới. Và việc khám phá ra lý do TẠI SAO của chính mình đã giúp tôi tìm lại niềm đam mê còn cháy bỏng hơn gấp bội so với trước đây. Tôi đã chia sẻ ý tưởng vô cùng đơn giản, mạnh mẽ và thực tế này với bạn bè. Khi học hỏi được điều gì có giá trị, chúng tôi thường chia sẻ nó với những người mình yêu mến. Thật tuyệt vời vì những người bạn tôi đã bắt đầu có những thay đổi lớn lao trong cuộc đời. Và họ đã mời tôi chia sẻ ý tưởng này với bạn bè của họ và những người mà họ yêu mến. Từ đó ý tưởng này bắt đầu được lan truyền.

Chính tại thời điểm này tôi đã quyết định biến mình thành vật thí nghiệm. Bởi vì tôi không thể chia sẻ và đề cao một khái niệm mà chính tôi cũng không thực hiện. Vì vậy, tôi đã cố gắng thực hành nó nhiều nhất có thể. Lý do duy nhất khiến tôi được như ngày hôm nay, được sống và làm việc với lý do TẠI SAO của mình, đó là nhờ sự giúp đỡ của tất cả mọi người.

Tôi không có những nhân viên quảng cáo, và cũng không thường xuyên được lên báo chí. Mặc dù vậy, khái niệm TẠI SAO vẫn đang được lan truyền rộng rãi bởi vì nó được cộng hưởng sâu thẳm trong thâm tâm người khác khiến họ chia sẻ nó với những người mà họ yêu thương và quan tâm. Cuốn sách này giúp tôi có cơ hội để lan tỏa chiều sâu của ý tưởng này tới tất cả mọi người mà không cần sự có mặt của tôi. Bài nói chuyện trên TEDx của tôi được đăng trên trang ted.com đã tự nó lan truyền rộng rãi mà không cần đến bất cứ chiến lược truyền thông nào. Nó được lan truyền như vậy bởi vì thông điệp này tự nó vốn lạc quan và đầy tính nhân văn. Vì vậy những ai tin tưởng vào nó sẽ tự động chia sẻ nó.

Càng có nhiều cá nhân và tổ chức biết cách bắt đầu với lý do TẠI SAO, sẽ càng có nhiều người thức dậy mỗi ngày với cảm giác mãn nguyện với công việc họ đang làm. Và đó là lý do tốt nhất tôi có thể nghĩ tới để tiếp tục chia sẻ ý tưởng này.

Hãy luôn tràn đầy cảm hứng, các bạn nhé!

Simon Sinek

New York

Ngày 28 tháng 7 năm 2011

TẠI SAO LẠI BẮT ĐẦU VỚI CÂU HỎI TẠI SAO?

Cuốn sách này bàn về một mô thức tự nhiên, một lối suy nghĩ, hành động và giao tiếp giúp cho một số nhà lãnh đạo có được khả năng truyền cảm hứng cho những người xung quanh họ. Cho dù trời phú cho những "nhà lãnh đạo bẩm sinh" này khả năng truyền cảm hứng nhưng khả năng đó cũng không phải chỉ dành riêng cho họ. Tất cả chúng ta đều có thể học được điều này. Với một chút kỷ luật, bất kỳ nhà lãnh đạo hay tổ chức nào cũng có thể truyền cảm hứng ở cả trong và ngoài tổ chức của họ, để giúp họ phát triển những ý tưởng và tầm nhìn của mình. Tất cả chúng ta đều có thể học để trở thành lãnh đạo.

Mục tiêu của cuốn sách này không chỉ đơn thuần là cố gắng để khắc phục những gì chưa hiệu quả. Hơn thế, nó được viết ra như một cuốn cẩm nang hướng dẫn cách xoáy sâu và nhân rộng hơn những hiệu quả đã có. Tôi không có ý định bác bỏ những giải pháp đã được người khác đưa ra. Hầu hết những câu trả lời đều có giá trị nếu dựa trên những căn cứ xác thực. Tuy nhiên, nếu chúng ta bắt đầu bằng những câu hỏi sai lầm, nếu chúng ta không hiểu được nguyên nhân của nó, thì dù câu trả lời có đúng chăng nữa thì rốt cục vẫn khiến ta lạc đường. Rồi cuối cùng bạn cũng nhận ra điều đó.

Những câu chuyện tôi kể sau đây nói về những cá nhân và tổ chức tiêu biểu cho mô thức này. Họ là những người biết bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO.

1

Vào đầu thập niên 1900, có một người đã khởi sự với mục tiêu đầy tham vọng và thu hút được sự quan tâm của công chúng. Ông có các cộng sự là những chuyên gia tài năng hết lòng cống hiến, đồng thời ông được hỗ trợ bởi nguồn tài chính dồi dào.

Được chuẩn bị mọi nhân tố cho sự thành công như vậy, Samuel Pierpont Langley đã sẵn sàng để trở thành người đầu tiên trên thế giới lái một chiếc máy bay. Ông được đánh giá cao vì là một viên chức cao cấp của Học viện Smithsonian, đồng thời là giáo sư toán học làm việc tại Đại học Harvard. Ông có bạn bè là những người quyền lực nhất trong chính phủ và giới kinh doanh, bao gồm Andrew Carnegie và Alexander Graham Bell. Langley đã được tài trợ 50.000 đô la, một khoản tiền đáng kể lúc bấy giờ, từ Bộ Chiến tranh Hoa Kỳ cho dự án của mình. Ông đã tập hợp lại những bộ óc thiên tài ngày đó để thành lập một đội thực sự đáng mơ ước về tài năng và học vấn. Langley và đội của ông đã có được những điều kiện tốt nhất, và giới báo chí theo chân ông khắp mọi nơi. Khắp cả nước người ta dõi theo câu chuyện của ông và chờ đợi tin tốt lành. Với một đội tuyệt vời và những nguồn lực dồi dào như thế, dường như thành công của ông đã được bảo đảm.

Nhưng thành công có xảy ra như mong đợi?[(1)]

Cách đó vài trăm dặm, Wilbur và Orville Wright đang làm việc với hệ thống bay của riêng họ. Khát vọng được bay của họ mãnh liệt đến nỗi nó khích lệ cho một nhóm người cùng chí hướng tại quê nhà ở Dayton, tiểu bang Ohio. Họ tràn đầy nhiệt huyết và cam kết sẽ làm việc hết mình cho thành công của cả đội. Không được tài trợ và cũng không có sự giúp đỡ từ chính phủ hay những quan chức cấp cao. Không một ai trong đội, ngay cả Wilbur và Orville, có bằng cao học hay thậm chí là đại học. Đội đã được lập nên

trong một cửa hàng xe đạp bình thường và họ đã biến ước mơ thành hiện thực. Vào ngày 17 tháng 12 năm 1903, lần đầu tiên trong lịch sử, người ta đã chứng kiến một con người "cất cánh".

Làm thế nào anh em nhà Wright có thể thành công trong khi đội kia được trang bị, tài trợ và có nền học vấn tốt hơn đã không làm được?

Đó không phải là sự may mắn. Cả hai anh em nhà Wright và Langley đều có động lực lớn, làm việc tận tụy và đều có đầu óc khoa học sắc sảo. Họ cùng theo đuổi một mục đích, nhưng chỉ có anh em nhà Wright có khả năng truyền cảm hứng cho những người xung quanh. Họ biết cách dẫn dắt đội của mình phát triển một loại hình công nghệ có khả năng làm thay đổi thế giới. Chỉ có anh em nhà Wright đã bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO.

2.

Vào năm 1965, các sinh viên trường đại học California tại Berkeley đã lần đầu tiên công khai đốt thẻ quân dịch của họ để phản đối sự tham gia của Mỹ vào chiến tranh Việt Nam. Miền Bắc California là môi trường thuận lợi cho tinh thần chống chính phủ và phản đối nhà cầm quyền. Những hình ảnh đụng độ và bạo loạn ở Berkely và Oakland đã được phát đi trên toàn thế giới, làm dấy lên các phong trào ủng hộ Việt Nam từ khắp Hoa Kỳ tới tận châu Âu. Nhưng mãi đến tận năm 1976, gần ba năm sau khi kết thúc sự tham chiến của quân đội Mỹ vào chiến tranh Việt Nam, một cuộc cách mạng khác mới bắt đầu bùng nổ[(2)].

Các cuộc cách mạng này tạo ra một ảnh hưởng rất lớn, thậm chí thách thức cách người ta nhìn nhận sự vận hành của thế giới. Nhưng những nhà cách mạng trẻ tuổi này không ném đá hay cầm vũ khí chống lại chính quyền. Thay vào đó, họ quyết định đánh vào hệ thống ngay trên sân nhà của nó. Với Steve Wozniak và Steve Jobs, những nhà đồng sáng lập của hãng máy tính Apple, chiến trường là thương trường và vũ khí lựa chọn là máy tính cá nhân.

Cuộc cách mạng máy tính cá nhân bắt đầu nhen nhóm khi Wozniak tạo ra chiếc máy tính Apple I. Khi đó, máy tính mới chỉ bắt đầu được người ta chú ý vì nó quá phức tạp và quá đắt. Nó chủ yếu được xem như một công cụ phục vụ kinh doanh. Nhưng Wozniak, một chàng trai không bị thúc đẩy bởi động cơ tiền bạc, đã hình dung ra một mục tiêu cao cả hơn cho ngành công nghệ. Anh đã nhìn thấy máy tính cá nhân như một công cụ giúp một người nhỏ bé có thể quản lý cả một tập đoàn. Anh nghĩ nếu mình có thể tìm ra con đường để mang nó tới mỗi cá nhân, máy tính có thể mang lại cho hầu hết mọi người khả năng thực hiện những chức năng tương tự như một công ty có nguồn lực dồi dào. Nó có thể san bằng sân chơi và thay đổi cách thức thế giới đã vận hành. Woz đã thiết kế Apple I và thêm những cải tiến trên Apple II để người dùng dễ dàng tiếp cận và sử dụng.

Cho dù viễn cảnh có rực rỡ thế nào đi nữa, một ý tưởng hay một sản phẩm tuyệt vời sẽ không mang lại giá trị nếu chẳng có ai mua nó. Và người bạn thân nhất của Wozniak lúc bấy giờ, chàng thanh niên 21 tuổi Steve Jobs biết chính xác cần phải làm gì. Mặc dù đã có kinh nghiệm bán linh kiện điện tử, Jobs muốn chứng tỏ rằng mình không chỉ là một người bán hàng tốt. Anh muốn làm điều gì đó lớn lao trên thế giới, và anh sẽ hiện thực hóa điều đó bằng cách xây dựng một công ty. Apple sẽ là công cụ giúp anh thổi bùng lên cuộc cách mạng của mình.

Trong năm đầu tiên kinh doanh, Apple đã tạo ra doanh thu một triệu đô la chỉ với duy nhất một sản phẩm. Trong năm thứ hai, họ đã bán được 10 triệu đô la. Vào năm thứ tư, con số này đã lên tới 100 triệu đô la. Và chỉ trong vòng sáu năm, hãng máy tính Apple đã trở thành một công ty tỉ đô với hơn 3.000 nhân

công.

Jobs và Woz không phải là những người duy nhất tham gia vào cuộc cách mạng máy tính cá nhân. Họ không phải là những người thông minh duy nhất trên thương trường, thực tế là họ không biết nhiều về kinh doanh. Apple đặc biệt không phải vì họ có khả năng xây dựng một công ty phát triển nhanh chóng, hay khả năng tư duy khác biệt về máy tính cá nhân. Apple đặc biệt vì họ có khả năng lặp đi lặp lại liên tục mô thức thành công của mình. Không giống như những đối thủ cạnh tranh, Apple đã thành công trong việc thách thức lối suy nghĩ truyền thống trong ngành công nghiệp máy tính, ngành công nghiệp thiết bị điện tử nhỏ, ngành công nghiệp âm nhạc, ngành công nghiệp điện thoại di động, và rộng hơn nữa là ngành công nghiệp giải trí. Và nguyên nhân thật đơn giản. Apple truyền cảm hứng cho mọi người. Apple biết bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO.

3.

Martin Luther King Jr. không phải là người hoàn hảo. Ông cũng có những khó khăn phức tạp của riêng mình. Ông không phải là người duy nhất ở Mỹ chịu khổ đau trong thời kỳ trước khi có luật dân quyền. Cùng thời ông cũng có nhiều những diễn giả uy tín khác. Nhưng Martin Luther King Jr. có một năng khiếu bẩm sinh: ông biết cách truyền cảm hứng cho người khác.

Tiến sĩ King biết rằng một mình ông và những người ủng hộ thân cận không thể đưa tới thành công cho cuộc vận động dân quyền hay một thay đổi thật sự triệt để. Công cuộc này cần nhiều hơn là những lời kêu gọi phấn khích và những bài diễn thuyết hùng hồn. Nó cần con người, hàng chục ngàn công dân bình thường, hợp sức lại với một tầm nhìn chung, để có thể thay đổi đất nước. Vào 11 giờ sáng ngày 28 tháng 8 năm 1963, họ sẽ gửi một thông điệp tới Washington kêu gọi đã đến lúc để cho nước Mỹ bước sang một trang mới.

Ban tổ chức của cuộc vận động dân quyền đã không gửi hàng ngàn những lá thư mời, và cũng không có một trang web nào để thông báo ngày giờ của cuộc vận động. Nhưng mọi người đã đến. Và họ cứ dần dần đổ về. Tính ra, đã có một phần tư triệu người đổ về thủ đô kịp lúc để lắng nghe những lời bất hủ đã lưu danh sử sách, được truyền đi từ một con người đã dẫn dắt một phong trào làm thay đổi nước Mỹ mãi mãi: “Tôi có một ước mơ”[(3)].

Phải có điều gì đó thật đặc biệt để có thể thu hút hàng ngàn người khắp cả nước, với mọi sắc tộc và màu da, tập hợp lại cùng nhau tại một thời điểm phù hợp như vậy. Mặc dù nhiều người biết nước Mỹ cần phải thay đổi điều gì để mang lại quyền dân chủ cho tất cả mọi người, nhưng chỉ có Martin Luther King là người có thể truyền cảm hứng để cả một đất nước thay đổi. Nó không chỉ mang lại quyền lợi cho thiểu số, mà cho tất cả mọi người. Martin Luther King đã bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO.

***

Có những người dẫn đầu và có những người dẫn dắt. Chỉ với 6% thị phần trên nước Mỹ và 3% trên toàn thế giới, Apple không phải là nhà sản xuất dẫn đầu của dòng máy tính gia đình. Tuy vậy công ty dẫn dắt ngành công nghiệp máy tính và bây giờ trở thành doanh nghiệp dẫn đầu trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Kinh nghiệm của Martin Luther King không có gì độc đáo, dù vậy ông đã truyền cảm hứng để một quốc gia thay đổi. Anh em nhà Wright không phải là đối thủ mạnh nhất trong cuộc đua chế tạo ra chiếc máy bay động cơ có người lái đầu tiên, nhưng họ đã đưa chúng ta vào kỷ nguyên mới của ngành hàng không, và bằng cách đó thay đổi hoàn toàn thế giới nơi chúng ta đang sống.

Mục tiêu của họ không khác với bất kỳ ai, và các hệ thống, quy trình của họ dễ dàng để bắt chước. Mặc dù vậy anh em nhà Wright, Apple và Martin Luther King nổi bật lên trong số những người đương thời. Họ nằm ngoài những chuẩn mực và ảnh hưởng của họ thì không dễ dàng bắt chước. Họ là những nhà lãnh đạo vô cùng đặc biệt, những người làm điều gì đó rất khác thường. Họ truyền cảm hứng cho tất cả chúng ta.

Hầu hết mỗi người trong số chúng ta hoặc các tổ chức vì lý do này hoặc lý do kia đều muốn thúc đẩy người khác làm một việc gì đó như mua hàng, giúp đỡ hay bỏ phiếu ủng hộ. Cũng có những người nhiệt tình khích lệ người khác làm việc chăm chỉ hơn, khéo léo hơn hay chỉ đơn thuần là tuân theo các quy tắc. Thúc đẩy người khác hành động không phải là việc quá khó, nhưng nó thường liên quan đến những nhân tố bên ngoài. Xúi giục, hay đe dọa trừng phạt thường tỏ ra có hiệu quả. Ví dụ như hãng General Motors đã rất thành công trong việc thúc đẩy khách mua hàng nên họ bán được nhiều ô tô hơn bất cứ hãng xe hơi nào khác trên thế giới trong suốt 77 năm. Mặc dù họ là doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành công nghiệp, nhưng họ không phải là người dẫn dắt.

Ngược lại, những nhà lãnh đạo vĩ đại là những người có khả năng truyền cảm hứng cho người khác hành động. Họ khiến người khác hiểu rõ mục đích của hành động và một cảm giác tin tưởng mà chẳng tốn nhiều công dụ dỗ và lôi kéo. Những người thực sự dẫn dắt có khả năng tạo ra một nhóm người ủng hộ không phải vì bị ép buộc, mà vì họ được truyền cảm hứng. Với những người được truyền cảm hứng, động cơ hành động của họ bắt nguồn sâu thẳm từ chính bản thân và ít khi họ bị lung lay bởi những lời dụ dỗ. Những người được khích lệ sẵn sàng trả thêm tiền hay chịu đựng sự bất tiện, thậm chí ngay cả khổ đau. Những người có khả năng truyền cảm hứng sẽ tạo ra một nhóm người ủng hộ - cử tri, khách hàng, công nhân và những người hỗ trợ khác - những người hành động vì lợi ích chung không phải vì họ phải làm, mà vì họ muốn làm như vậy.

Tuy số lượng không nhiều nhưng các tổ chức và các nhà lãnh đạo có khả năng truyền cảm hứng có thể đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau. Có thể trong lĩnh vực công chúng lẫn tư nhân. Họ có mặt trong mọi ngành công nghiệp khác nhau - từ bán hàng cho tới những ngành nghề kinh doanh khác. Dù có mặt ở bất cứ đâu, họ luôn tạo ra sự ảnh hưởng khác biệt trong ngành kinh doanh của mình. Họ có được những khách hàng và những nhân viên trung thành nhất. Họ có xu hướng làm lợi cho những người khác trong cùng ngành kinh doanh. Họ có nhiều cải tiến hơn, và quan trọng nhất, họ có khả năng duy trì tất cả những điều đó trong một thời gian dài. Nhiều người trong số họ đã làm thay đổi các ngành kinh tế. Một vài trong số họ thậm chí thay đổi cả thế giới.

Anh em nhà Wright, Apple và tiến sĩ King chỉ là ba ví dụ tiêu biểu. Có thể kể thêm như: Harley-Davidson, Disney và hãng Hàng không Southwest. John F. Kennedy và Ronald Reagan cũng là những người có khả năng truyền cảm hứng. Không quan trọng họ đến từ đâu hay làm việc trong lĩnh vực nào, họ đều có một số điểm tương đồng. Tất cả những nhà lãnh đạo và những công ty biết truyền cảm hứng này đều suy nghĩ, hành động và giao tiếp giống hệt nhau.

Đó là điểm khiến họ hoàn toàn khác biệt so với mọi người.

Nếu chúng ta đều có thể học cách tư duy, hành động và giao tiếp như những người truyền cảm hứng thì sao nhỉ? Tôi mường tượng ra một thế giới trong đó khả năng truyền cảm hứng không chỉ một số ít người có, mà có thể thuộc về đa số. Những nghiên cứu chỉ ra rằng hơn 80% dân Mỹ không có được công việc mơ ước của họ. Nếu có nhiều người hơn biết cách xây dựng những công ty có khả năng truyền cảm hứng cho nhân viên thì con số thống kê ấy có thể sẽ đảo ngược - hơn 80% người dân yêu thích công việc của họ. Những người thích đến nơi làm việc thường đạt hiệu quả làm việc cao hơn và sáng tạo hơn. Họ về đến nhà cảm thấy vui vẻ hơn và họ có những gia đình hạnh phúc hơn. Họ đối xử với đồng nghiệp, đối tác và khách

hàng tốt hơn. Những nhân viên tràn đầy cảm hứng giúp cho doanh nghiệp phát triển hơn và nền kinh tế bền vững hơn. Đó là lý do tại sao tôi viết cuốn sách này. Tôi hy vọng có thể khích lệ mọi người để họ làm những việc truyền cảm hứng cho họ, nhờ vậy chúng ta có thể cùng nhau xây dựng một thế giới trong đó niềm tin và sự trung thành là một chuẩn mực chứ không phải là một ngoại lệ. Cuốn sách này không được viết để nói cho bạn cần phải làm gì hay làm như thế nào. Mục tiêu của nó không phải để chỉ ra cho bạn một cách thức, mà là trao tặng cho bạn một lý do để làm điều đó.

Đối với những người sẵn sàng mở lòng cho những ý tưởng mới, những người đang tìm cách để tạo ra sự thành công lâu dài và những ai tin tưởng rằng thành công cần có sự giúp đỡ của người khác, tôi xin dành tặng bạn một thử thách. Từ giờ trở đi, hãy bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO.

Vào một ngày giá lạnh tháng Một, một người đàn ông đã tuyên thệ nhậm chức để trở thành người điều hành đất nước của mình. Ngồi cạnh ông là bậc tiền nhiệm, một vị tướng quân nổi tiếng, người mà 15 năm trước đó đã chỉ huy lực lượng vũ trang quốc gia trong một cuộc chiến tranh dẫn đến sự thất bại của nước Đức. Nhà lãnh đạo trẻ tuổi đã được nuôi nấng trong niềm tin của dòng Thiên Chúa giáo La Mã. Ông đã dành năm giờ đồng hồ tiếp theo để xem cuộc diễu binh vinh danh ông và thức đến tận ba giờ sáng để ăn mừng.

Bạn biết tôi đang nói đến ai rồi phải không?

Đó là ngày vào 30 tháng Một năm 1933, và tôi đang nói đến Adolf Hitler, mà không phải là John F. Kennedy như hầu hết mọi người phỏng đoán.

Vấn đề ở đây là chúng ta có thói quen phỏng đoán. Đôi khi chúng ta phỏng đoán thế giới quanh mình dựa trên những thông tin sai lạc hoặc thiếu sót. Trong trường hợp này, tôi đưa ra thông tin chưa đầy đủ. Nhiều người trong số bạn tin chắc rằng tôi đang miêu tả John F. Kennedy cho tới khi tôi thêm vào một chi tiết nhỏ nữa: ngày xảy ra sự kiện.

Vấn đề này rất quan trọng vì hành động của chúng ta chịu ảnh hưởng bởi những gì chúng ta giả định và cách chúng ta nhận thức sự thật. Chúng ta đưa ra quyết định dựa trên những gì chúng ta *nghĩ* là chúng ta biết. Không lâu trước đây, hầu hết người ta tin rằng trái đất là mặt phẳng. Niềm tin này đã tác động tới hành vi của con người thời kì đó. Có rất ít những khám phá. Người ta sợ rằng nếu họ đi quá xa họ có thể rơi khỏi mép của trái đất. Vì vậy mà hầu hết mọi người chỉ ở nguyên một chỗ cho tới tận khi một khám phá nhỏ được tiết lộ - thế giới hình tròn. Lúc ấy, trên một bình diện lớn hành vi của con người đã thay đổi. Từ khám phá này, con người bắt đầu di chuyển trên khắp hành tinh. Nhiều con đường giao thương được thiết lập, các gia vị được buôn bán trao đổi. Những ý tưởng mới và những môn khoa học như toán học được chia sẻ rộng rãi giữa các cộng đồng xã hội giúp chúng không ngừng đổi mới và tiến bộ. Như vậy, chỉ một giả định nhỏ được điều chỉnh cũng đã giúp cho toàn nhân loại tiến bước.

Bây giờ hãy xem người ta đã xây dựng các doanh nghiệp và đưa ra các quyết định như thế nào. Chúng ta có thực sự biết được tại sao một số doanh nghiệp lại thành công và tại sao một số khác thì không, hay đó chỉ là điều chúng ta *nghĩ*như vậy? Cho dù khái niệm về thành công của chúng ta có thể khác nhau. Ví dụ như đạt mức giá cổ phiếu, kiếm được một khoản tiền, đạt chỉ tiêu doanh thu hay lợi nhuận, được thăng chức vượt cấp, mở công ty riêng, giúp đỡ người nghèo, thắng cử… Tuy nhiên con đường đi đến mục tiêu của chúng ta lại rất giống nhau. Một vài người làm theo ngẫu hứng, còn lại hầu hết chúng ta ít nhất cũng cố gắng thu thập một vài thông tin để có thể đưa ra những quyết định sáng suốt. Đôi khi chúng ta thực hiện quá

trình đó một cách bài bản như thăm dò ý kiến dư luận hay nghiên cứu thị trường. Và cũng có khi chúng ta chỉ đơn giản hỏi ý kiến bạn bè, đồng nghiệp hay lục lại trên kinh nghiệm bản thân để có thể đưa ra một số góc nhìn. Dù quy trình hay mục đích khác nhau, chúng ta đều muốn đưa ra những quyết định sáng suốt. Và quan trọng hơn thế, tất cả chúng ta đều muốn đưa ra những quyết định đúng đắn.

Tuy nhiên, như chúng ta đều biết, không phải quyết định nào cũng đúng đắn cho dù chúng ta có thu thập được nhiều thông tin đến đâu đi chăng nữa. Đôi khi hậu quả của những quyết định sai lầm này là không đáng kể, và đôi lúc có thể rất nặng nề. Cho dù kết quả như thế nào thì thực tế chúng ta đã ra quyết định dựa trên những nhận thức có thể không hoàn toàn chính xác về thế giới. Giống như việc nhiều người đã đoán chắc rằng tôi miêu tả John F. Kennedy ở đoạn đầu của chương này. Bạn đã chắc chắn rằng mình đúng. Thậm chí bạn sẵn sàng đặt cược vào nó, nhưng đây chỉ là một hành động dựa trên sự giả định. Sự chắc chắn chỉ có khi tôi đưa ra thông tin chi tiết về ngày tháng.

Đôi khi những giả định sai lầm vẫn dẫn tới quyết định đúng. Và khi đó chúng ta ngỡ mình đã biết lý do tại sao, nhưng có thực sự như vậy không? Khi kết quả xảy ra theo cách bạn mong đợi không có nghĩa rằng bạn có thể làm lại nhiều lần. Tôi có một người bạn có một khoản tiền để đầu tư. Bất cứ khi nào có lãi thì anh ấy cho rằng đó là do sự thông minh và khả năng chọn đúng loại cổ phiếu của anh ta. Nhưng đến khi bị thua lỗ anh lại đổ lỗi cho thị trường. Cho dù tư duy theo cách nào thì thành công và thất bại của anh ấy chỉ có thể giải thích là do may rủi hoặc do chính anh ta quyết định, chứ không thể là cả hai.

Như vậy làm sao chúng ta có thể chắc chắn rằng tất cả những quyết định của chúng ta có thể cho những kết quả tốt đẹp vì chúng dựa trên những dữ liệu mà ta nắm chắc? Lô gíc học cho rằng có thông tin và dữ liệu chính là chìa khóa cho một quyết định đúng đắn. Và đó cũng là cách chúng ta vẫn làm. Chúng ta đọc sách, tham dự hội thảo, nghe tin tức, hỏi han bạn bè và đồng nghiệp. Chúng ta làm tất cả để thu thập nhiều thông tin hơn nhằm giúp chúng ta biết được phải làm gì và làm như thế nào. Tuy nhiên, có những tình huống chúng ta có tất cả những dữ liệu và mọi lời khuyên nhưng mọi thứ vẫn không tiến triển tốt. Hoặc nếu có tốt nhưng chỉ kéo dài trong một khoảng thời gian ngắn, hay điều gì đó bất chợt xảy ra làm mọi thứ thay đổi. Một lưu ý nhỏ cho tất cả những ai đã đoán đúng Adolf Hitler ở phần đầu chương: những chi tiết tôi miêu tả đều đúng với cả Hitler và John F. Kennedy, vì vậy đáp án có thể là cả hai. Hãy thận trọng khi nghĩ rằng mình đã biết. Như bạn thấy đấy, sự giả định dù có căn cứ vẫn có thể khiến chúng ta mắc sai lầm.

Bằng trực giác chúng ta có thể hiểu điều này. Chúng ta biết rằng cho dù có một núi những dữ liệu và lời khuyên hay thì mình vẫn có thể thất bại vì chỉ bỏ lỡ một chi tiết rất nhỏ nhưng lại vô cùng quan trọng. Khi đó, chúng ta lục lại vấn đề xem có tìm được điểm gì mới không, cố gắng xác định xem phải làm cái gì rồi bắt đầu lại toàn bộ quá trình. Tuy nhiên, việc có nhiều dữ liệu không phải lúc nào cũng có ích, đặc biệt nếu có một giả định sai lầm đã đặt ra ngay từ đầu. Chúng ta cần phải cân nhắc tới những nhân tố khác, những nhân tố nằm ngoài sự lý luận, phân tích và những bộ óc đói khát thông tin của chúng ta.

Có những khi chúng ta không hề có dữ liệu hoặc chúng ta chủ động lờ đi những lời khuyên hay những thông tin có sẵn mà chỉ hành động theo cảm tính và mọi việc vẫn xảy ra một cách tốt đẹp, đôi khi còn tốt hơn cả mong đợi. Sự uyển chuyển giữa lý trí và cảm tính vẫn hiện diện trong cả công việc lẫn đời sống của chúng ta. Chúng ta có thể tiếp tục thử hết cách này đến cách khác, nhưng rồi sau tất cả những lời khuyên tốt đẹp và những chứng cứ thuyết phục, chúng ta vẫn phải trở lại vạch xuất phát với câu hỏi: làm thế nào để đưa ra một phương hướng hành động mang lại kết quả như mong muốn và làm thế nào để có thể luôn làm được như vậy. Làm sao chúng ta có thể lường trước mọi vấn đề.

Có một câu chuyện thú vị kể về một nhóm những nhà quản lý một hãng xe hơi của Mỹ tới Nhật Bản để tham khảo dây truyền lắp ráp của người Nhật. Ở cuối dây truyền, những cánh cửa được lắp các bản lề

giống như ở nước Mỹ, tuy nhiên có một vài khâu thiếu sót. Ở Mỹ, một công nhân sẽ sử dụng búa cao su gõ nhẹ vào mép các cánh cửa để đảm bảo nó được lắp khít hoàn toàn. Ở Nhật Bản, dường như người ta không làm như vậy. Cảm thấy khó hiểu, những nhà quản lý xe hơi người Mỹ đã thắc mắc người Nhật có thể bảo đảm những cánh cửa được lắp vừa vặn hoàn toàn ở khâu nào. Người hướng dẫn viên Nhật Bản nhìn họ và mỉm cười: "Chúng tôi đảm bảo nó vừa vặn khi chúng tôi thiết kế lên nó." Tại các nhà máy ô tô của Nhật Bản, họ không tìm lỗi rồi kiểm tra, thu thập thông tin để đưa ra giải pháp tốt nhất – ngay từ đầu, họ đã có một thiết kế hoàn hảo. Nếu họ không đạt được kết quả như mong muốn, họ biết ngay rằng từ đầu quy trình họ đã mắc phải sai lầm.

Vào cuối ngày, những cánh cửa ô tô do người Mỹ và người Nhật chế tạo khi chúng rời khỏi dây chuyền đều trông có vẻ vừa vặn. Điều khác biệt là người Nhật không cần phải thuê thêm nhân công để gõ những cánh cửa, hay cũng không cần mua thêm chiếc búa nào. Quan trọng hơn nữa, những cánh cửa do người Nhật chế tạo dường như bền hơn và có kết cấu chắc chắn hơn trong những vụ tai nạn. Tất cả những điều này có được bởi vì họ đã đảm bảo mọi chi tiết đều được vừa vặn ngay từ khi bắt đầu.

Chiếc búa cao su của những nhà sản xuất xe hơi người Mỹ chính là một ẩn dụ về cách lãnh đạo của rất nhiều cá nhân và doanh nghiệp. Khi kết quả xảy ra không như mong đợi, họ đưa ra một loạt các giải pháp tạm thời cho tới khi đạt được mục tiêu. Nhưng liệu những giải pháp này có lâu dài hay không? Có quá nhiều doanh nghiệp trên thế giới đang có những chiếc búa như thế này. Tuy nhiên, vẫn có những doanh nghiệp đạt được thành công và có tầm ảnh hưởng rộng lớn mặc dù có ít nhân viên và nguồn lực hơn. Họ xây dựng công ty và sản xuất sản phẩm cũng như tuyển dụng nhân viên một cách phù hợp dựa trên mục tiêu ban đầu. Cho dù kết quả có vẻ giống nhau, nhưng có những giá trị khác không hiển hiện ra mà các nhà lãnh đạo tài năng hiểu rất rõ.

Mọi chỉ dẫn chúng ta đưa ra, mọi phương hướng hành động chúng ta thiết lập, mọi kết quả chúng ta mong muốn, đều bắt đầu từ một quyết định. Có những người quyết định điều chỉnh cánh cửa để nó được vừa vặn như mong muốn và có những người sử dụng phương pháp khác biệt ngay từ đầu. Cho dù cả hai cách này đều mang lại kết quả tương tự trong ngắn hạn, thực ra chỉ có một bên đạt được thành công trong dài hạn. Đó là bên đã hiểu rằng tại sao cách cửa cần phải được vừa vặn ngay từ khâu thiết kế chứ không phải đợi đến khi nó được khắc phục.

2
Các hình thức lôi kéo

Lôi kéo và truyền cảm hứng

Hiếm có sản phẩm hay dịch vụ nào trên thị trường ngày nay mà khách hàng không thể mua được từ người khác với mức giá, chất lượng, dịch vụ và các tính năng tương tự. Nếu bạn thực sự có được lợi thế của người đi đầu, lợi thế ấy có thể sẽ mất đi sau một thời gian. Nếu bạn sáng tạo điều gì đó thật mới lạ, một ai đó sẽ sớm đưa ra những thứ tương tự và thậm chí còn tốt hơn.

Nhưng nếu bạn hỏi các doanh nghiệp tại sao khách hàng lại lựa chọn họ, hầu hết sẽ nói với bạn rằng đó là do sản phẩm của họ có chất lượng, tính năng, giá cả và dịch vụ tốt. Nói cách khác, hầu hết các công ty không biết lý do tại sao khách hàng lựa chọn họ. Nếu một công ty không biết tại sao khách hàng lựa chọn họ, rất có thể là họ cũng không biết tại sao nhân viên lựa chọn làm việc tại công ty.

Nếu một công ty không thực sự hiểu được tại sao khách hàng và nhân viên lựa chọn họ, vậy làm sao họ biết được cách thu hút thêm nhiều nhân viên và khích lệ sự trung thành đối với những con người mà họ đã sẵn có. Thực tế là hầu hết các doanh nghiệp ngày nay đưa ra quyết định dựa trên một loạt những giả định thiếu sót, hay tệ hơn nữa là những giả định hoàn toàn sai lầm về những yếu tố quyết định tới việc kinh doanh của họ.

Chỉ có hai cách tác động tới hành vi của con người: bạn có thể lôi kéo họ hay truyền cảm hứng cho họ. Khi tôi nói tới sự lôi kéo, tôi không có ý ác cảm với nó vì đó là một chiến thuật phổ biến và tương đối vô hại. Thực tế, nhiều người trong chúng ta đã từng sử dụng nó trong thời thơ ấu của mình. Ví dụ trẻ con thường dụ dỗ bạn nó rằng: "Tớ sẽ là người bạn tốt nhất của cậu" để được bạn mình chia cho kẹo. Và bất cứ ai đã từng có những trải nghiệm như vậy, họ biết rằng nó có tác dụng.

Các biện pháp lôi kéo xuất hiện trong cả kinh tế lẫn chính trị, và được sử dụng tràn lan trong mọi hình thức buôn bán và marketing. Những hình thức điển hình của nó như: giảm giá, khuyến mại, gây sợ hãi, tạo tâm lý đám đông, kích thích tham vọng và hứa hẹn đổi mới để tác động lên hành vi người khác khiến họ mua hàng, ủng hộ hay bỏ phiếu. Khi các công ty hay tổ chức không biết tại sao khách hàng lựa chọn mình, họ thường quá tập trung vào việc lôi kéo người khác để đạt được điều họ muốn. Thật may cho họ, các biện pháp lôi kéo tỏ ra có tác dụng.

Giá cả

Nhiều công ty đành miễn cưỡng tham gia cuộc chơi về giá, nhưng họ làm như vậy bởi thấy nó có hiệu quả. Trong thực tế, sự cám dỗ để đạt được hiệu quả đôi khi trở lên quá đà. Ít ai dám khẳng định rằng, họ đã không giảm giá để đạt được hợp đồng khi đứng trước một cơ hội làm ăn lớn. Dù họ có hợp lý hóa sự giảm giá bằng cách nào, thì nó luôn là cách lôi kéo hiệu quả cao. Chỉ cần hạ giá sản phẩm đủ thấp và người ta sẽ mua hàng của bạn. Chúng ta có thể thấy được điều này ở cuối mùa bán hàng khi các sản phẩm được bán đi với giá rẻ giật mình. Chỉ cần hạ giá đủ thấp và các kệ hàng sẽ nhanh chóng sạch trơn để nhường chỗ cho các sản phẩm của một mùa tiếp theo.

Tuy nhiên, tham gia cuộc chơi giá cả có thể sẽ phải trả giá đắt và có thể đẩy công ty vào một tình thế vô cùng khó khăn. Đối với người bán hàng, buôn bán dựa vào giá cả giống như sử dụng chất gây nghiện. Thành quả trong ngắn hạn thì tuyệt vời, nhưng nếu bạn càng làm nó nhiều lần thì càng khó để bạn phá bỏ được thói quen. Khi khách hàng đã quen trả giá thấp hơn mức trung bình cho một sản phẩm hay dịch vụ, sẽ rất khó để khiến họ mua với giá cao hơn. Và vì liên tục phải giảm giá để cạnh tranh như vậy, lợi nhuận thu về sẽ ngày một giảm đi, nó khiến bạn phải cố gắng bán nhiều hơn nữa để có thể bù đắp lại. Và cách nhanh nhất để làm được điều đó lại là hạ giá thành sản phẩm. Như vậy, sự lạm dụng giá cả trở thành một vòng xoắn ốc liên tục đi xuống. Nếu như người nghiện được gọi là "con nghiện", thì trong kinh doanh chúng tôi gọi đó là hàng hóa. Nó bao gồm các sản phẩm như: bảo hiểm, máy tính cá nhân, điện thoại di động, hay bất kỳ loại hàng hóa đóng gói nào. Danh sách của những loại hàng hóa tham gia vào trò chơi giá cả vẫn tiếp tục gia tăng. Thông thường, những công ty xem rẻ sản phẩm của mình như những loại hàng hóa thường tự chuốc lấy phiền hà. Giảm giá có thể là một biện pháp chính đáng để thúc đẩy bán hàng, nhưng vấn đề là làm sao để có thể duy trì lợi nhuận.

Wal-Mart dường như là một ngoại lệ với quy luật này. Họ đã xây dựng một hiện tượng kinh doanh thành công trong cuộc chơi giá cả. Tuy nhiên nó vẫn phải trả giá cao. Quy mô lớn đã giúp Wal-Mart tránh khỏi điểm yếu cố hữu của một chiến lược về giá, nhưng áp lực của việc đặt giá cả trên hết đã để lại những bê bối và làm tổn hại đến thanh danh của công ty. Mọi vụ bê bối công ty mắc phải đều liên quan tới việc công ty cố cắt giảm chi phí để có thể duy trì một mức giá thấp.

Trò chơi giá cả luôn có giá của nó. Câu hỏi đặt ra là bạn sẵn sàng trả cái giá nào cho khoản tiền mà bạn kiếm được.

Khuyến mại

General Motors (GM) đã đặt một mục tiêu rõ ràng là trở thành người dẫn đầu ngành công nghiệp ô tô với thị phần cao nhất trên thị trường Mỹ. Vào thập niên 1950, trên nước Mỹ có bốn hãng sản xuất xe hơi: GM, Ford, Chrysler và AMC. Trước khi các hãng sản xuất ô tô nước ngoài gia nhập thị trường thì GM vẫn là kẻ thống trị. Sự cạnh tranh mới từ các đối thủ nước ngoài sẽ khiến cho việc duy trì mục tiêu của GM trở nên khó khăn hơn. Ngành công nghiệp ô tô đã có những thay đổi chóng mặt trong suốt 50 năm qua. Nhưng GM vẫn giữ được tốc độ phát triển trong hầu hết thế kỷ vừa qua và duy trì được vị trí thống lĩnh của mình.

Tuy nhiên từ năm 1990, thị phần của Toyota trên thị trường Mỹ đã tăng gấp đôi. Cho đến năm 2007, thị phần của Toyota đã tăng từ 7,8% lên tới 16,3%. Trong cùng kỳ, GM chứng kiến thị phần trên thị trường Mỹ sụt giảm mạnh từ 35% năm 1990, xuống còn 23,8% năm 2007. Và vào đầu năm 2008, điều không tưởng đã xảy ra: khách hàng Mỹ đã mua nhiều ô tô ngoại nhập hơn là ô tô sản xuất trong nước.

Kể từ thập niên 1990, để đối mặt với sự cạnh tranh dữ dội đến từ Nhật Bản, GM và các hãng sản xuất ô tô khác tại Mỹ đã thi nhau đưa ra các chương trình ưu đãi nhằm giúp họ kìm hãm sự suy giảm thị phần của mình. Với những quảng cáo và khuyến mại rầm rộ, GM có lần đã đưa ra ưu đãi hoàn tiền từ 500$ tới 7000$ cho những khách hàng mua xe con và xe tải của họ. Trong một khoảng thời gian nhất định, chính sách khuyến mại đã thành công rực rỡ giúp doanh số của GM tăng trở lại.

Nhưng xét trong dài hạn, những chương trình khuyến mại chỉ bào mòn lợi nhuận của GM và đã đẩy họ xuống hố sâu. Trong năm 2007, GM đã lỗ 729$ trên một đầu xe chủ yếu là do khuyến mại. Nhận ra rằng phương thức này là không bền vững, GM thông báo sẽ giảm lượng tiền hoàn lại trong chương trình khuyến mại, và sự cắt giảm đó đã khiến doanh số công ty tụt dốc thảm hại. Không tiền mặt thì không khách hàng.

Ngành công nghiệp ô tô đã tạo ra những "kẻ nghiện hoàn tiền" từ những khách hàng của họ. Đồng thời nó tạo cho khách hàng thói quen tin rằng họ sẽ không bao giờ phải trả giá đầy đủ.

Cho dù nó có là "mua hai tặng một" hay "phụ kiện kèm theo", thì khuyến mại là hình thức lôi kéo phổ biến mà chúng ta thường quên rằng mình đã bị lôi kéo ngay từ đầu. Chẳng hạn nếu lần tới bạn có đi mua một chiếc máy ảnh kỹ thuật số, hãy thử chú ý đến cách bạn đưa ra quyết định như thế nào. Bạn sẽ dễ dàng tìm được hai hay ba chiếc máy ảnh với những đặc điểm mà bạn cần như: kích cỡ, độ phân giải, giá cả cạnh tranh, thương hiệu tốt. Nhưng có thể một chiếc sẽ được khuyến mại kèm theo một túi đựng máy ảnh hay một chiếc thẻ nhớ. Giả sử những tính năng và công dụng của chúng là tương đồng, khi đó chỉ cần, đôi khi, một chút quà tặng kèm theo là người ta có thể bán được hàng cho bạn. Trong kinh doanh, khuyến mại được gọi là "giá trị thêm vào." Về nguyên lý chung, đó là cách bạn cho đi một thứ gì đó miễn phí nhằm nâng cao khả năng hàng của bạn sẽ được mua. Và cũng giống như việc giảm giá, khuyến mại có tác dụng.

Bản chất lôi kéo của khuyến mại được hình thành khéo léo trong ngành bán lẻ đến nỗi giới kinh doanh phải đặt tên cho nó như một nguyên tắc. Họ gọi nó là tỷ lệ "bồi hoàn". Tỷ lệ "bồi hoàn" là tỷ lệ khách hàng không tranh thủ được lợi thế của khuyến mại mà thay vào đó phải trả đủ toàn bộ giá của sản phẩm. Điều này xảy ra thường xuyên vì người mua hàng không muốn phiền phức khi tiến hành những bước cần thiết để được hoàn phí[(1)]. Người ta cố ý làm cho quy trình này càng phức tạp hoặc bất tiện bao nhiêu để khách hàng càng thất bại hoặc nản lòng bấy nhiêu nhằm giữ tỷ lệ "bồi hoàn" ở mức cao.

Thông thường để được hoàn phí khách hàng cần gửi một bản sao biên lai, cắt mã vạch từ bao bì và cẩn thận điền vào phiếu hoàn phí với các thông tin chi tiết về sản phẩm và cách thanh toán. Việc gửi nhầm phần được quy định hay bỏ trống một thông tin trên phiếu đăng ký có thể làm chậm quá trình hoàn phí hàng tuần, hàng tháng, hoặc làm nó hoàn toàn mất hiệu lực. Trong lĩnh vực hoàn phí cũng có một cái tên cho lượng những khách hàng không bận tâm tới việc gửi phiếu hoàn phí, hay những người không bao giờ thu lại được tiền từ phiếu hoàn phí mà họ nhận được. Nó được gọi là "độ trượt".

Trong kinh doanh, hình thức hoàn phí và các hình thức lôi kéo khác tỏ ra có hiệu quả trong ngắn hạn. Ví dụ khách hàng sẵn sàng trả đúng giá cho một sản phẩm mà họ còn đang cân nhắc có mua hay không chỉ vì hy vọng được hoàn phí sau đó. Nhưng gần như 40% những khách hàng này không bao giờ mua được cái giá thấp như họ nghĩ. Và các doanh nghiệp bán lẻ trông chờ vào điều đó.

Những nhà quản lý thị trường đã tăng cường các biện pháp kiểm soát hoạt động hoàn phí, nhưng cũng không thành công cho lắm. Quy trình hoàn phí còn cồng kềnh và điều đó có lợi cho người bán hàng. Lôi kéo khách hàng theo cách này rất có hiệu quả. Nhưng liệu họ có cân nhắc đến cái giá phải trả?

Gây tâm lý sợ hãi

Nếu có kẻ nào đó định cướp nhà băng với một quả chuối ở trong túi quần, anh ta có thể bị buộc vào tội ăn cướp có vũ khí. Rõ ràng không có nạn nhân nào có nguy cơ bị bắn, nhưng về pháp luật thì tên cướp có vũ khí. Và người ta có lý do chính đáng để cho là như thế. Tên cướp đã dàn dựng để khiến cho các nạn nhân của hắn sợ hãi vì biết rằng nếu làm được điều đó người ta sẽ chiều theo đòi hỏi của hắn. Gây sợ hãi, dù thật hay tưởng tượng, là một trong những cách lôi kéo mạnh mẽ nhất.

"Chưa có ai bị sa thải vì mua máy tính IBM"[(2)] đã trở thành câu ngạn ngữ miêu tả một hành vi hoàn toàn bắt nguồn từ nỗi sợ hãi. Một nhân viên của phòng kinh doanh được giao nhiệm vụ tìm những nhà cung cấp tốt nhất cho công ty có thể bỏ qua một sản phẩm tốt hơn, với giá rẻ hơn chỉ đơn giản vì nó được sản

xuất bởi một công ty ít danh tiếng hơn. Bởi vì anh ta sợ mình có thể bị mất việc nếu có sai sót xảy ra nên đã lờ đi lợi ích thực sự của công ty mình.

Khi sợ hãi, người ta thường không căn cứ vào những cơ sở thực tế. Loại cảm xúc này đã ăn sâu trong cơ chế sinh tồn của chúng ta nên nó không dễ bị loại bỏ nhanh chóng bằng các con số và dữ kiện. Những kẻ khủng bố hiểu rất rõ điều này. Người ta vẫn trở nên tê liệt vì sợ hãi mà không quan tâm tới những con số thống kê về khả năng bị gây hại bởi khủng bố.

Sự sợ hãi là một phương tiện thao túng đầy sức mạnh, nhưng nó cũng có thể được sử dụng với động cơ tốt đẹp. Ví dụ như cha mẹ dùng sự sợ hãi để dạy dỗ con cái, hoặc pháp luật tạo sự răn đe khiến người ta tuân theo các chuẩn mực đạo đức. Sự sợ hãi cũng được sử dụng trong các chương trình truyền thông công cộng, ví dụ như để nâng cao nhận thức về an toàn cho trẻ, bệnh AIDS, hay sự cần thiết phải thắt dây an toàn. Bất cứ ai xem truyền hình vào những năm 1980 đều chứng kiến một đòn mạnh mẽ của truyền thông nhằm chống lại việc sử dụng chất gây nghiện. Một chương trình của liên bang (tại Mỹ) đã phát đi phát lại một đoạn quảng cáo nhằm cảnh báo việc lạm dụng chất gây nghiện trong giới trẻ: “Đây là bộ não của bạn,” giọng nói của người đàn ông vang lên khi anh ta giơ cao một quả trứng còn nguyên vẹn. Sau đó anh ta đập quả trứng vào một cái chảo rán với dầu nóng bắn tung tóe và nói tiếp: “Đây là bộ não của bạn khi sử dụng chất gây nghiện… Có ai hỏi gì nữa không?”

Cũng có một mẩu quảng cáo khác nhằm dọa dẫm những đứa trẻ ngỗ nghịch như: “Cô-ca-in không làm cho bạn trở nên sành điệu… nó làm bạn chết yểu.”

Tương tự như vậy, các chính trị gia nói rằng đối thủ của họ sẽ tăng thuế và cắt giảm ngân sách xã hội để gây ra tâm lý lo ngại và nâng mình lên. Hay bản tin thời sự buổi tối cảnh báo người xem rằng sức khỏe của họ có thể bị nguy hại nếu không bật ti vi vào lúc 11 giờ. Các doanh nghiệp cũng dùng sự sợ hãi để khiến người ta bất an hòng bán được sản phẩm. Họ nhồi nhét vào đầu bạn suy nghĩ rằng nếu bạn không mua sản phẩm hay dịch vụ thì sẽ có điều gì đó không hay xảy ra với bạn.

“Cứ sau 36 giây lại có ai đó chết vì bệnh tim,” một phòng khám tim mạch địa phương quảng cáo như vậy. “Nhà bạn có khí radon[(3)] không? Nhà hàng xóm của bạn có đấy!” là quảng cáo dán trên xe tải của một công ty cung cấp dịch vụ kiểm tra ô nhiễm tại nhà. Và tất nhiên ngành kinh doanh bảo hiểm cũng muốn bán bảo hiểm nhân thọ cho bạn với khẩu hiệu: “Hãy hành động trước khi quá muộn.”

Nếu ai đó từng bán hàng cho bạn bằng cách cảnh báo những hậu quả nếu bạn không mua nó, họ đang sử dụng một khẩu súng vô hình chĩa vào đầu bạn để buộc bạn phải lựa chọn họ thay vì đối thủ. Dù đó có thể chỉ là một quả chuối, nhưng nó lại có tác dụng.

Tham vọng

Mark Twain đã từng nói: “Bỏ thuốc lá là điều dễ nhất mà tôi từng làm. Tôi đã làm được nó hàng trăm lần rồi.”

Nếu như sự sợ hãi thôi thúc chúng ta tránh khỏi điều gì đó tồi tệ thì các thông điệp tham vọng lại dụ chúng ta hướng tới điều chúng ta khao khát. Những người làm marketing thường nói về tầm quan trọng của tham vọng, họ đưa ra một mục tiêu khiến bạn khát khao đạt được và cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ để bạn đạt tới điều đó dễ dàng. Họ có thể đưa ra những thông điệp như: “Sáu bước để có một cuộc sống hạnh phúc hơn”, “Hãy luyện tập thế này để có thân hình mơ ước!”, “Chỉ trong sáu tuần bạn có thể trở thành người giàu có.” Tất cả những thông điệp này đều có tác dụng lôi kéo khách hàng. Chúng cám dỗ người ta

với những thứ họ muốn có hay trở thành người họ mơ ước.

Mặc dù bản chất là tích cực, những thông điệp tham vọng thường tỏ ra hiệu quả nhất với những ai thiếu kỷ luật hay có một nỗi sợ hãi bất an dai dẳng rằng họ không có khả năng tự đạt được ước mơ của chính mình (mà lúc này hay khác, lý do này hay lý do khác, hầu hết mọi người đều như vậy). Tôi thường nói đùa rằng bạn có thể dùng thông điệp tham vọng để thuyết phục ai đó mua thẻ hội viên của phòng tập, nhưng để họ đi tới đó ba buổi một tuần thì họ cần phải có chút cảm hứng. Nếu ai đó đang có lối sống lành mạnh và có thói quen tập thể dục đều đặn thì họ chẳng quan tâm đến “sáu bước đơn giản để giảm cân”. Chỉ những người không có lối sống đó mới dễ cắn câu nhất. Không có thông tin nào nói rằng cứ ăn uống kiêng khem sẽ đạt được một thân hình lý tưởng. Cho dù họ chọn chế độ ăn nào, cuối cùng họ cũng nhận ra rằng chỉ có tập thể dục thường xuyên và chế độ ăn uống cân bằng mới đảm bảo kết quả tốt nhất. Hay nói cách khác là cần có kỷ luật. Số hội viên phòng tập có xu hướng tăng 12% vào tháng Một hàng năm vì người ta cố gắng thực hiện mơ ước sống một cuộc sống lành mạnh để thực hiện mục tiêu năm mới. Nhưng vào cuối năm chỉ rớt lại một phần nhỏ những người yêu thích rèn luyện sức khỏe. Thông điệp tham vọng có thể thúc đẩy hành vi, nhưng hầu hết không thể kéo dài nó.

Thông điệp tham vọng không chỉ có hiệu quả trong thị trường tiêu dùng, nó cũng hoạt động khá hiệu quả trong hình thức giao dịch giữa các công ty. Những nhà quản lý vì muốn công ty hoạt động tốt nên đã thuê tư vấn và áp dụng các cơ chế để giúp họ đạt được kết quả như mong muốn. Nhưng thông thường lỗi không thuộc về bản thân cơ chế mà do công ty không đủ khả năng duy trì chúng. Ở đây tôi có thể nói từ kinh nghiệm của chính mình. Trong nhiều năm, tôi đã áp dụng rất nhiều hệ thống hay phương pháp để giúp tôi “đạt được tham vọng”, nhưng rồi vẫn “chứng nào tật nấy” chỉ sau hai tuần. Tôi ước gì có một hệ thống giúp tôi không phải thực thi nhiều hệ thống mà vẫn đạt được mọi kỳ vọng của mình. Nhưng nếu có chắc tôi cũng không có khả năng theo đuổi nó một cách lâu dài.

Kiểu đối phó ngắn hạn cho những mục đích dài hạn này vẫn tồn tại và phát triển trong những tập đoàn lớn. Tôi có người bạn làm tư vấn quản trị cho một công ty tỉ đô để giúp họ hoàn thành các mục tiêu và tham vọng. Cô nói rằng, cho dù gặp phải tình huống nào, người quản lý công ty luôn chọn cách giải quyết nhanh hơn, rẻ hơn thay vì những giải pháp tối ưu hơn trong dài hạn. Cô nói: “Họ không bao giờ bỏ thời gian hay tiền bạc để làm đúng ngay từ đầu, nhưng luôn có thời gian và tiền bạc để làm lại nó lần nữa”.

Áp lực ngang hàng

Một hãng kẹo cao su chào hàng rằng: “Bốn trong số năm nha sĩ khuyên dùng Trident”. Một chương trình quảng cáo đêm khuya nói rằng: “Một nghiên cứu khách quan tiến hành tại một trường đại học hàng đầu đã kết luận rằng…”. Hoặc một câu quảng cáo khác: “Nếu sản phẩm tốt đối với các chuyên gia, nó cũng sẽ tốt đối với bạn”. Hay: “Hơn một triệu khách hàng đã hài lòng và con số vẫn còn tăng”. Tất cả các quảng cáo trên đều là hình thức của áp lực ngang hàng. Khi các nhà tiếp thị nói rằng phần đông dân số hay các chuyên gia yêu thích sản phẩm của họ hơn các thương hiệu khác, họ đang cố gắng thuyết phục khách hàng tin rằng sản phẩm của họ tốt hơn. Áp lực ngang hàng có tác dụng vì chúng ta tin rằng số đông hay các chuyên gia có thể biết nhiều hơn chúng ta. Nó có tác dụng không phải vì số đông hay các chuyên gia luôn đúng, mà vì chúng ta sợ rằng mình có thể sai.

Người ta thường thuê người nổi tiếng quảng cáo để tăng thêm áp lực ngang hàng cho việc chào bán. Người tiêu dùng có thể nghĩ rằng: “Nếu anh ta sử dụng nó, chắc là nó phải tốt.” Điều này cũng dễ hiểu khi chúng ta nghe Tiger Woods ca ngợi các sản phẩm chơi golf của Nike hay bóng golf của Titleist. (Hợp đồng của Woods với Nike đã thực sự tăng thêm uy tín để giúp công ty có mặt trên bản đồ của thế giới golf).

Nhưng Tiger cũng đồng thời ca ngợi ô tô của GM, các dịch vụ tư vấn quản trị, thẻ tín dụng, đồ ăn, và đồng hồ Tag Heuer dành cho người chơi golf. Nhân tiện để nói, chiếc đồng hồ này chịu được độ va đập 5.000 G, mức va đập dễ là quả bóng gôn phải chịu chứ không phải người chơi golf. Nhưng Tiger đã công nhận nó, vì vậy nó phải tốt. Việc mời người nổi tiếng quảng cáo sản phẩm cũng là để đánh vào tâm lý của người tiêu dùng là muốn được giống họ. Một ví dụ dễ nhận thấy là chiến dịch "Tôi muốn giống như Mike" của Gatorade nhằm dụ trẻ em uống Gatorade để lớn lên sẽ giống như Michael Jordan. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, sự công nhận của người nổi tiếng không mấy liên quan tới sản phẩm. Ví dụ điển hình là trường hợp của Sam Waterston, một diễn viên nổi tiếng trong phim "Pháp luật và Trật tự". Anh kinh doanh sản phẩm thương mại điện tử của công ty TD Ameritrade. Nhưng không có gì chắc chắn rằng, một diễn viên nổi tiếng với vai diễn kết tội những kẻ giết người man rợ như anh có thể mang lại được gì cho thương hiệu của công ty.

Áp lực ngang hàng không chỉ nhắm vào đối tượng là những người trẻ tuổi. Đa số chúng ta có thể đã có lần bị thúc ép bởi một người bán hàng. Một nhân viên kinh doanh có thể cố bán cho bạn vài "ứng dụng văn phòng" bằng cách nói với bạn rằng 70% đối thủ của bạn đang sử dụng dịch vụ của họ, vậy tại sao bạn lại không? Nhưng nếu 70% đối thủ của bạn là những gã khờ thì sao? Hoặc có thể 70% trong số họ đã mua hàng chỉ vì được tặng thêm nhiều giá trị gia tăng hay được mua với giá rất thấp. Họ làm vậy chỉ với một động cơ duy nhất là thúc đẩy bạn mua hàng. Nó khiến bạn cảm thấy mình có thể đang bỏ lỡ điều gì đó, hoặc mọi người đều biết cả chỉ có mình bạn là không. Và rồi bạn có thể nghĩ là tốt hơn nên làm theo số đông.

Tôi xin trích lời của mẹ tôi: "Nếu bạn con chui đầu vào lò vi sóng, con có làm vậy không?" Thật đáng buồn, nếu Micheal Jordan hay Tiger Woods được trả tiền để làm như vậy, nó có thể thực sự trở thành một trào lưu.

Sự mới lạ

"Bằng một sự đổi mới tầm cỡ trong thiết kế và kỹ thuật, Motorola đã tạo ra chiếc điện thoại hàng đầu. Sự kết hợp của kim loại, như hợp kim nhôm chế tạo vỏ máy bay, với sự tiên tiến như ăng ten tích hợp và bàn phím khắc bằng phương pháp hóa học, đã tạo ra một thiết bị điện tử với độ mỏng chỉ 13,9 mm". Đây là lời thông cáo báo chí năm 2004 trong lễ ra mắt của hãng sản xuất điện thoại di động mới nhất gia nhập thị trường siêu cạnh tranh này.

Và nó đã có tác dụng. Hàng triệu người đổ xô tới để mua được một chiếc. Giới nghệ sĩ khoe những chiếc điện thoại RAZR của họ trên thảm đỏ. Thậm chí người ta đã thấy một hay hai vị thủ tướng sử dụng nó. Với hơn 50 triệu sản phẩm đã bán ra, ít ai dám nói rằng RAZR không phải là một sự thành công tầm cỡ. Cựu giám đốc điều hành (CEO) của Motorola, Ed Zander, nói về sản phẩm tuyệt vời của mình: "Vượt qua mọi kỳ vọng thông thường, điện thoại RAZR đại diện cho lịch sử của Motorola trong cuộc cách mạng đổi mới, đồng thời thiết lập một chuẩn mực mới cho những sản phẩm tương lai trong ngành công nghiệp không dây". Sản phẩm này đã mang lại nguồn tài chính lớn cho Motorola. Đây thực sự là một bước chuyển biến vĩ đại về quy mô.

Nhưng sau đó thì sao?

Chưa đầy bốn năm sau, Zander đã phải thôi việc. Cổ phiếu công ty lúc này chỉ bằng một nửa so với thời điểm ra mắt RAZR. Các đối thủ của Motorola đã tạo ra những chiếc điện thoại tiên tiến tương tự với các tính năng vượt hơn cả RAZR. Motorola đã trở lại là một nhà sản xuất điện thoại vẫn đang phải chiến

đấu để giành giật miếng bánh của mình. Giống như nhiều trường hợp trước đó, công ty đã nhầm lẫn giữa sự đổi mới và sự mới lạ.

Sự đổi mới thực sự có khả năng làm thay đổi diện mạo của một ngành kinh tế hay thậm chí là cả xã hội. Bóng đèn điện, lò vi sóng, máy fax, iTunes, đó là những đổi mới thực sự đã thay đổi cách chúng ta kinh doanh, cách chúng ta sống. Và trong trường hợp của iTunes, nó đã khiến cho một ngành phải đánh giá lại toàn bộ mô hình kinh doanh. Tích hợp khả năng chụp ảnh vào một chiếc điện thoại là một tính năng tuyệt vời không cần bàn cãi, nhưng nó không phải là một sự đổi mới. Một sự đổi mới thực sự, như đã đề cập ở trên, phải có khả năng thay đổi diện mạo của một ngành kinh doanh. Với cách định nghĩa lại như vậy thì những gì Motorola miêu tả về sản phẩm mới của mình cũng chỉ là một danh sách của vài tính năng tuyệt vời: vỏ hợp kim, ăng ten tích hợp, bàn phím phẳng và một cái điện thoại mỏng. Nó khó có thể được gọi là "cuộc đổi mới mang tính cách mạng". Motorola đã thành công trong việc thiết kế một sản phẩm nổi bật khiến mọi người hứng thú, ít nhất cho tới khi một sản phẩm mới khác ra đời. Và đó là lý do những đặc tính này mang tính chất mới lạ hơn là đổi mới. Họ đã nỗ lực để khác biệt chứ không phải làm mới hoàn toàn. Nó không tồi, nhưng không thể được tính vào việc làm tăng thêm giá trị trong dài hạn. Sự mới lạ có thể đẩy mạnh doanh số, như trường hợp của điện thoại RAZR, nhưng sự ảnh hưởng của nó không lâu dài. Nếu một công ty thường xuyên đưa ra quá nhiều ý tưởng mới lạ, nó có thể gây ra tác động lên sản phẩm tương tự như trong trò chơi giá cả. Khi công ty nỗ lực để khác biệt bằng cách thêm vào nhiều tính năng hơn, sản phẩm của họ bắt đầu trở nên giống như hàng hóa phổ thông. Và cũng như giá cả, nhu cầu đưa thêm sản phẩm khác ra thị trường để bù lại những sản phẩm đã bị phổ thông hóa[(4)] kết thúc trong một đường xoắn ốc đi xuống.

Vào thập niên 1970, thị trường chỉ có hai loại kem đánh răng Colgate. Nhưng khi cạnh tranh gia tăng, doanh số của Colgate bắt đầu trượt dốc. Vì vậy công ty giới thiệu sản phẩm có thêm đặc tính mới: kem đánh răng có thành phần flo-rit. Sau đó, họ lại thêm vào nhiều tính năng nữa như: chất tẩy trắng, chống cao răng, có bọt, nhiều lớp. Mỗi lần cải tiến đều giúp công ty tăng doanh số ở mức nhất định, ít nhất là trong một khoảng thời gian ngắn. Và chu kỳ cứ tiếp tục như vậy. Bạn thử đoán xem có bao nhiêu loại kem đánh răng Colgate khác nhau để chọn lựa ngày nay? Có tới 32 loại. Ngày nay đã có 32 loại kem đánh răng Colgate (chưa kể thêm bốn loại dành cho trẻ em). Và để đối phó với "sự đổi mới" đó, các đối thủ của Colgate cũng bán ra một số lượng tương tự các chủng loại với cùng chất lượng, tính năng và giá cả. Đúng là có hàng tá các loại kem đánh răng để lựa chọn, dù vậy vẫn chưa có số liệu nào chứng tỏ rằng người Mỹ ngày nay đánh răng nhiều hơn so với những năm 1970. Với tất cả những "đổi mới" này, bạn gần như không thể biết được đâu là loại kem đánh răng phù hợp với mình. Nó nhiều đến nỗi Colgate phải cung cấp một lựa chọn trên trang web của họ có tên là "Nhờ Chọn Giúp?" Nếu Colgate phải giúp chúng ta chọn một trong các sản phẩm của họ bởi vì có quá nhiều chủng loại, làm sao chúng ta có thể quyết định khi đi vào siêu thị mà không có sự trợ giúp từ trang web của họ?

Đây lại là ví dụ về một nhóm các sản phẩm được thiết kế mới nhằm kích thích khách hàng dùng thử hoặc mua về. Những gì công ty khéo léo ngụy trang thành "sự đổi mới" thì thực chất là sự mới lạ. Và không chỉ có những mặt hàng đóng gói mới dựa vào sự mới lạ để lôi kéo khách hàng, đó cũng là một phương pháp phổ biến trong những ngành kinh doanh khác. Mặc dù nó có tác dụng, nhưng hiếm khi chiến lược này tạo thêm được những khách hàng trung thành.

Chiếc iPhone của Apple sau đó đã thay thế điện thoại Motorola RAZR và trở thành chiếc điện thoại mới mà ai cũng "nhất định phải có". Sự đổi mới của iPhone không phải ở chỗ nó loại bỏ tất cả nút bấm và thêm vào một màn hình cảm ứng. Mặc dù đó là những tính năng thông minh tuyệt vời, nhưng các hãng khác cũng có thể dễ dàng bắt chước. Apple đã làm được những điều gì đó vĩ đại hơn thế.

Theo phong cách điển hình của Apple, công ty không chỉ dẫn dắt xu hướng thiết kế điện thoại mà còn định hướng cách hoạt động của cả một ngành công nghiệp. Thông thường trong ngành công nghiệp điện thoại thì các nhà cung cấp dịch vụ, chứ không phải các nhà sản xuất, là người quyết định những tính năng và lợi ích mà một chiếc điện thoại có thể mang lại. Ví dụ T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint, AT&T, sẽ làm việc với Motorola, Nokia, Ericsson, LG và các nhà sản xuất khác để thiết kế điện thoại theo yêu cầu của họ. Đến khi Apple xuất hiện. Họ tuyên bố rằng họ sẽ là người quyết định tính năng của chiếc điện thoại, chứ không phải những nhà cung cấp dịch vụ. Khi đó chỉ có AT&T là đồng ý, nhờ vậy họ có được hợp đồng duy nhất với Apple. Đó là sự đổi mới có tác động tới ngành công nghiệp trong nhiều năm. Nó vượt trội hơn hẳn khả năng làm tăng giá cổ phiếu cho công ty chỉ trong vài năm của một sản phẩm mới nổi.

Bạn thấy đó, mới lạ chưa chắc là đã tối ưu.

Trả giá cho lợi nhuận

Không cần phải bàn cãi rằng các biện pháp lôi kéo mang lại hiệu quả. Chúng thực sự có khả năng ảnh hưởng đến tâm lý và hành vi người tiêu dùng và có thể đem đến một chút thành công cho công ty. Nhưng công ty sẽ phải đánh đổi vì không có cách nào trong số đó tạo ra sự trung thành từ phía khách hàng. Sau một khoảng thời gian, chúng khiến ta phải trả giá ngày càng nhiều hơn. Những lợi ích thu được chỉ xảy ra trong ngắn hạn. Và nó làm tăng thêm sự căng thẳng, mệt mỏi cho cả người mua lẫn người bán. Nếu bạn có một nguồn tài chính dồi dào, hoặc bạn chỉ đang nhắm tới những lợi ích ngắn hạn mà không quan tâm cho dài hạn, khi đó những biện pháp và chiến lược này là hoàn hảo.

Không chỉ xuất hiện trong kinh doanh, sự lôi kéo còn phổ biến trong hoạt động chính trị ngày nay. Nếu như nó có thể thúc đẩy kinh doanh nhưng không mang lại sự trung thành, nó cũng có thể giúp một ứng cử viên đắc cử mà không tạo dựng được nền tảng cho mối quan hệ. Quan hệ lãnh đạo đòi hỏi cử tri gắn bó với bạn qua mọi sự thăng trầm. Lãnh đạo là khả năng tập hợp con người không chỉ một lần mà là trong nhiều năm. Trong kinh doanh, biết lãnh đạo có nghĩa là khách hàng sẽ tiếp tục ủng hộ công ty bạn ngay cả khi bạn mắc sai lầm. Nếu bạn chỉ áp dụng chiến lược lôi kéo, điều gì sẽ xảy ra cho lần tiếp theo nếu người ta phải đưa ra một quyết định mua hàng? Điều gì sẽ xảy ra sau khi cuộc bầu cử đã giành thắng lợi?

Có một sự khác biệt to lớn giữa kinh doanh lặp và sự trung thành. Kinh doanh lặp là việc người khác làm kinh doanh với bạn nhiều lần. Còn sự trung thành là khi người ta sẵn sàng bỏ qua một sản phẩm tốt hơn hay một mức giá tốt hơn để làm kinh doanh với bạn. Khách hàng trung thành thường không bận tâm nghiên cứu đối thủ cạnh tranh hay xem xét các lựa chọn khác. Sự trung thành không dễ dàng có được, nhưng kinh doanh lặp thì có thể. Mọi thứ người ta cần làm là sử dụng thêm nhiều hình thức lôi kéo hơn.

Ngày nay, các kỹ thuật lôi kéo đã trở thành chiến lược chính trên thương trường Mỹ đến nỗi nó trở thành một thói quen khó loại bỏ. Nó giống như những thói nghiện ngập khác, người ta không cần được tỉnh táo mà chỉ mong có được liều tiếp theo nhanh hơn và thường xuyên hơn. Mặc dù mang lại cảm xúc cao trào trong ngắn hạn, chúng đồng thời gây ra tác hại cho sức khỏe của một tổ chức trong dài hạn. Do bị “nghiện” đạt được những kết quả ngắn hạn, ngành kinh doanh ngày nay đã trở thành một chuỗi những thứ chắp vá thêm vào để khắc phục hậu quả. Những chiến thuật ngắn hạn đã trở nên quá phức tạp đến nỗi họ phải phát triển cả một ngành dịch vụ được trang bị các công cụ tính toán để hỗ trợ cho các hình thức lôi kéo này. Chẳng hạn như các công ty bán hàng trực tiếp đã đưa ra thống kê về những từ ngữ hiệu quả cao nhất trong những lá thư điện tử mà họ đã gửi.

Những công ty có chương trình hoàn phí biết cách khuyến mại này có tác dụng và họ biết rằng mức

hoàn phí càng cao thì nó càng hiệu quả. Họ đồng thời cũng biết cái giá đi kèm với những chương trình hoàn phí này. Để có thể thu được lợi nhuận, nhà sản xuất phải có được con số “bồi hoàn” và “độ trượt” cao hơn một ngưỡng nhất định. Vì vậy, nhiều nhà sản xuất bị sự cám dỗ lôi kéo nên đã áp đặt những tiêu chuẩn khiến cho việc hoàn phí trở nên khó khăn và phức tạp hơn nhằm giảm thiểu số lượng những người đăng ký thành công.

Gã khổng lồ điện tử Samsung là người điêu luyện trong nghệ thuật sử dụng chữ nhỏ[5] giúp cho công ty thu được khoản lợi nhuận lớn bằng phương thức hoàn phí. Vào đầu những năm 2000, công ty đã đưa ra mức hoàn phí lên tới 150 đô la cho một loạt các sản phẩm điện tử. Kèm với nó là điều kiện được in chữ nhỏ rằng việc hoàn phí chỉ giới hạn cho một người trên một địa chỉ - một yêu cầu nghe có vẻ hợp lý nếu chỉ đọc thoáng qua. Nhưng trong thực tế, nó đã khéo léo loại bỏ tất cả những khách hàng sống trong cùng một tòa chung cư nơi đã có một người gửi đăng ký hoàn phí. Đã có hơn 4.000 khách hàng của Samsung bị dụ mua hàng vì khoản tiền hoàn phí này, nhưng sau đó lại nhận được thông báo từ chối vì không đủ điều kiện. Vụ việc đã gây sự chú ý của trưởng ban tư pháp New York, và trong năm 2004 Samsung đã buộc yêu cầu trả lại 200.000 đô la tiền hoàn phí cho các khách hàng sống ở chung cư. Đây là trường hợp điển hình về một công ty đã bị xử lý. Tuy nhiên người ta vẫn yêu cầu hình thức hoàn phí bằng cách cắt mã vạch UPC, rồi điền vào các mẫu đơn và làm mọi thứ trước một thời hạn nhất định và chiêu này còn áp dụng tốt. Làm sao một công ty có thể phàn nàn về việc khách hàng ta thán, trong khi họ vẫn thoải mái ngồi tính toán số lượng khách hàng sẽ không được giảm giá như họ đã hứa hẹn?

Các biện pháp lôi kéo làm tăng lượng giao dịch mà không phải sự trung thành

Một quảng cáo trên truyền hình nói rằng: “Thật đơn giản, bạn chỉ cần bỏ đồ trang sức vàng bạc cũ của bạn vào một phong thư bảo đảm trả trước, và chúng tôi sẽ gửi lại bạn tấm séc tương ứng với giá trị của nó trong vòng hai ngày.” Mygoldenvelope.com là một trong những công ty hàng đầu trong loại hình kinh doanh đồ trang sức cũ này. Công ty buôn vàng tới các nhà máy tinh chế, ở đó vàng được nấu chảy rồi đưa trở lại thị trường để tiêu thụ.

Douglas Feirstein và Michael Moran đã thành lập công ty với hy vọng trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong ngành kinh doanh này. Họ bắt đầu với một cửa hàng trong một ngõ hẻm và cố gắng trang trí cho nó thật bắt mắt. Họ đã đầu tư tiền của để khách hàng được trải nghiệm dịch vụ lý tưởng. Họ đều là những thương gia thành công và biết được giá trị của việc xây dựng thương hiệu và tạo trải nghiệm tốt cho khách hàng. Họ đã giải thích sự khác biệt của mình một cách rõ ràng trong các chuyên mục quảng cáo trên một loạt các đài truyền hình cáp địa phương và quốc gia. Họ muốn nói rằng họ làm tốt “trên cả mong đợi”. Và họ đã đúng. Nhưng việc đầu tư đã không mang lại hiệu quả như mong đợi.

Vài tháng sau, Feirstein và Moran đã phát hiện ra một điều quan trọng: hầu hết tất cả khách hàng chỉ làm việc với họ đúng một lần. Họ đã có một công việc “kinh doanh giao dịch”[6] nhưng lại cố gắng làm nhiều hơn thế. Vì vậy họ đã thôi không cố gắng làm cho dịch vụ của họ “trên cả mong đợi”, mà thay vào đó dừng lại ở mức tốt. Bởi vì hầu hết đối tượng khách hàng không phải là khách hàng giao dịch nhiều lần, như vậy họ sẽ không có sự so sánh trực tiếp nào với dịch vụ của những công ty khác. Tất cả những gì họ cần làm là khiến cho người tiêu dùng mua hàng sau đó cung cấp một dịch vụ đủ tốt để khách hàng muốn giới thiệu nó cho bạn bè. Chẳng cần thiết phải làm quá tốt. Những người chủ của mygoldenvelop.com đã nhận ra rằng họ không cần đầu tư quá nhiều để có được sự trung thành của khách hàng vì tất cả những gì nhà cung cấp muốn chỉ là có được một hai lần giao dịch. Khi đó công việc kinh doanh của họ thực sự trở nên

hiệu quả hơn và mang lại lợi nhuận nhiều hơn.

Đối với những giao dịch thường chỉ xảy ra một lần, lôi kéo là cách tốt nhất để tạo ra hành vi mong muốn. Khi cảnh sát treo thưởng, họ không trông mong đến việc nuôi dưỡng mối quan hệ với nhân chứng hay người chỉ điểm, vì đó chỉ là kiểu giao dịch một lần. Khi bạn lạc mất chú mèo con và treo thưởng để tìm lại nó, bạn chỉ cần có được chú mèo rồi thôi, không cần giữ mối quan hệ với người tìm ra nó.

Lôi kéo là một chiến lược hoàn hảo để thúc đẩy một giao dịch hoặc một hành vi nào đó chỉ xảy ra một lần hay chỉ hiếm hoi mới xảy ra. Cảnh sát đưa ra phần thưởng nhằm khuyến khích nhân chứng sẵn sàng cung cấp chứng cứ hay chỉ dẫn để có thể tiến hành vụ bắt giữ. Và cũng giống như các hình thức khuyến mại khác, sự lôi kéo sẽ có tác dụng nếu mức khuyến mại đưa ra đủ lớn để giảm thiểu những rủi ro.

Tuy nhiên, trong những tình huống mà một cá nhân hay tổ chức muốn giao dịch nhiều lần, và nếu họ hy vọng tạo được mối quan hệ trung thành dài lâu, khi đó sự lôi kéo sẽ không giúp ích. Ví dụ bạn thử nghĩ xem liệu một chính trị gia cần phiếu bầu của bạn đúng một lần, hay anh ta muốn bạn trung thành hỗ trợ suốt đời. (Nhưng cứ nhìn vào các cuộc bầu cử ngày nay, có vẻ như tất cả những gì người ta muốn là được thắng cử. Họ có thể tung tin làm mất uy tín đối thủ, tập trung vào những vấn đề đơn lẻ, và tìm cách lôi kéo để có được sự tín nhiệm từ người khác. Những chiến thuật này giúp người ta thắng cử, nhưng chúng không gieo được sự trung thành trong lòng các cử tri.)

Ngành công nghiệp ô tô Mỹ đã có bài học đắt giá về việc dựa vào hình thức lôi kéo để xây dựng một ngành kinh doanh nơi sự trung thành là những gì thực sự cần thiết để nuôi dưỡng. Lôi kéo có thể là chiến lược hữu hiệu khi điều kiện kinh tế thị trường thuận lợi và tiềm lực tài chính dồi dào, nhưng chúng sẽ trở nên quá tốn kém khi thị trường không tốt. Trong cuộc khủng hoảng năng lượng đỉnh điểm vào năm 2008, các chương trình khuyến mãi của ngành kinh doanh ô tô đã không thể đứng vững (điều tương tự đã xảy ra vào thập niên 1970). Trong trường hợp này, các chiến lược lôi kéo hòng mang lại lợi ích ngắn hạn được duy trì tùy thuộc vào điều kiện thị trường. Cách xây dựng kinh doanh kiểu như vậy đã tạo sự lung lay ngay nền tảng ban đầu, bởi vì nó dựa trên giả định rằng nền kinh tế không bao giờ tụt dốc. Khi tình hình kinh doanh đang "xuôi chèo mát mái", thường các công ty không nhận ra những khách hàng trung thành luôn ủng hộ họ bất kể những lời chào mời hấp dẫn từ đối thủ. Chỉ khi gặp khó khăn họ mới nhận ra được tầm quan trọng của những khách hàng trung thành.

Các biện pháp lôi kéo có tác dụng nhưng chúng quá tốn kém. Khi không đủ nguồn tài chính để thực hiện những chiến thuật này, công ty sẽ thực sự gặp khốn đốn vì thiếu khách hàng trung thành. Sau sự kiện 11 tháng 9, đã có những khách hàng gửi tiền tới hãng hàng không Southwest[(7)] để thể hiện sự ủng hộ của họ. Có người đã gửi tấm séc 1.000 đô la với lời nhắn kèm theo rằng: "Các bạn đã quá tốt với tôi trong những năm qua, trong thời khắc khó khăn này tôi muốn tỏ lòng cám ơn công ty bằng một chút giúp đỡ". Những tấm séc hãng Southwest nhận được không thấm tháp gì với tình cảnh công ty bấy giờ, nhưng chúng thể hiện được cảm tình của khách hàng dành cho thương hiệu của họ. Họ đã chứng tỏ một tinh thần tương trợ hợp tác. Sự trung thành như vậy đã mang lại những giá trị không thể đo lường trong dài hạn. Nó đã giúp cho Southwest duy trì vị thế của mình là hãng hàng không nhiều lợi nhuận nhất trong lịch sử.

Có được những khách hàng và nhân viên trung thành không chỉ giúp bạn cắt giảm chi phí mà còn khiến bạn cảm thấy hoàn toàn yên tâm. Họ như những người bạn trung thành luôn có mặt khi bạn cần tới họ nhất. Những nhà lãnh đạo vĩ đại là người tạo được cảm giác "đồng tâm hiệp lực" giữa khách hàng và công ty, cử tri và ứng viên, hay giữa ông chủ và nhân viên.

Ngược lại, việc dựa dẫm vào các biện pháp lôi kéo tạo ra sự căng thẳng mệt mỏi cho cả người bán lẫn

người mua. Với người mua, họ cảm thấy khó khăn để phân biệt đâu là sản phẩm, dịch vụ, hay thương hiệu tốt nhất. Tôi đã nói đùa về sự sinh sôi phát triển của các chủng loại kem đánh răng và sự khó khăn khi chọn chúng. Nhưng đó chỉ là một ẩn dụ. Hầu như ngày nào chúng ta cũng phải đưa ra những quyết định kiểu như chọn kem đánh răng vậy. Nào là chọn công ty tư vấn luật, chọn trường đại học, ô tô, nơi làm việc, ứng cử viên - có quá nhiều thứ để lựa chọn. Tất cả các loại quảng cáo, khuyến mại hay áp lực đang tranh nhau đổ dồn vào chúng ta với mong muốn bán được hàng hay có được sự ủng hộ. Cuối cùng, chúng chỉ tạo ra một kết quả duy nhất là khiến chúng ta thêm mệt mỏi mà thôi.

Về phía các công ty cũng vậy, họ muốn giúp chúng ta lựa chọn sản phẩm của họ, nhưng càng ngày càng khó khăn hơn cho họ. Mỗi ngày những đối thủ cạnh tranh đều cố làm những điều mới mẻ và tiến bộ hơn. Vì vậy liên tục phải đưa ra những chương trình khuyến mại mới, chiến lược marketing thăm dò mới, hay thêm vào một tính năng mới. Khi phải cố gắng cân bằng giữa mục tiêu dài hạn với những quyết định ngắn hạn tốn kém như vậy, nó chỉ làm cho nội bộ công ty thêm căng thẳng và mệt. Khi người ta lấy các biện pháp lôi kéo làm chỗ dựa chính, sẽ không có ai là người chiến thắng.

Không phải ngẫu nhiên mà ngày nay làm ăn kinh doanh và tìm kiếm việc làm trở nên phức tạp hơn thời xưa. Peter Whybrow đã viết cuốn sách *Hội chứng Mỹ - Bao nhiêu cũng không đủ (American Mania: When More Is Not Enough)*. Trong đó, ông nhận định rằng rất nhiều căn bệnh chúng ta mắc phải trong thời đại này không liên quan nhiều đến chất lượng thực phẩm hay mức độ hydro hóa trong khẩu phần ăn của chúng ta. Mà đúng hơn là do cách làm ăn của các công ty Mỹ đã khiến chúng ta quá căng thẳng từ đó dẫn tới các loại bệnh tật. Người Mỹ đang phải chịu đựng những căn bệnh như viêm nhiễm, trầm cảm, huyết áp cao, lo âu và ung thư ở mức độ đáng báo động. Whybrow nói rằng, tất cả những lời hứa hẹn "nhiều hơn, nhiều hơn nữa" đã làm cho bộ óc của chúng ta bị quá tải. Thói quen nhắm tới lợi ích trong ngắn hạn của các doanh nghiệp Mỹ hiện nay đang thực sự tàn phá sức khỏe của chúng ta.

Có tác dụng chưa hẳn đã đúng

Các hình thức lôi kéo thường có tác dụng. Chính điều đó lại khiến cho chúng trở nên nguy hiểm. Và vì có tác dụng nên chúng trở thành chuẩn mực và được đại đa số các công ty và tổ chức ở mọi ngành nghề hay quy mô áp dụng. Chỉ riêng thực tế đó đã tạo ra một áp lực ngang hàng có hệ thống. Trớ trêu thay, chúng ta - những kẻ đi lôi kéo, đã bị lôi kéo bởi chính hệ thống của mình. Với mọi hình thức giảm giá, khuyến mại, gây sợ hãi, kích thích tham vọng và tạo sự mới lạ mà chúng ta sử dụng để đạt được mục tiêu, chúng ta nhận thấy công ty, tổ chức và hệ thống của mình ngày càng trở nên yếu kém hơn.

Khủng hoảng kinh tế bắt đầu từ năm 2008 là một ví dụ điển hình cho những gì có thể xảy ra nếu một giả định sai lầm được cho phép triển khai trong thời gian quá lâu. Sự sụp đổ của thị trường nhà đất đã kéo theo sự sụp đổ của hệ thống ngân hàng. Chúng bắt nguồn từ những quyết định trong nội bộ các ngân hàng dựa trên một loạt các hình thức lôi kéo. Nhân viên đã bị những khoản hoa hồng điều khiển họ đưa ra những quyết định thiển cận. Những người bất đồng quan điểm thì bị chỉ trích một cách công khai. Một dòng tiền kích cầu được tung ra để khuyến khích những người có nhu cầu mua nhà mua nhiều hơn khả năng của họ bất kể giá nào. Tất cả chỉ là một loạt những quyết định giao dịch, và mặc dù chúng có hiệu quả, nhưng phải trả cái giá cao. Khi đó có rất ít người làm việc vì lợi ích của tập thể, bởi vì họ nghĩ chẳng việc gì họ phải làm vậy? Chẳng có lý do nào để họ làm vậy. Đã không có nguyên tắc hay niềm tin nào vượt qua được những khoản tiền lót tay. Các chủ ngân hàng đã bị thất bại bởi chính thành công của họ. Những nhà sản xuất ô tô của Mỹ cũng chịu hậu quả tương tự vì đã cư xử như vậy trong nhiều thập kỷ. Họ đã sử dụng hết chiêu thức lôi kéo này đến chiêu thức lôi kéo khác. Họ đưa ra những quyết định ngắn hạn này dựa trên những quyết định ngắn hạn khác. Và kết quả của việc lạm dụng các biện pháp lôi kéo này là công ty thiếu ổn định hay

thậm chí có thể dẫn đến sự sụp đổ.

Có một thực tế đáng buồn trong thế giới ngày nay, đó là sự lôi kéo đã trở thành một điều hiển nhiên.

Nhưng chúng ta vẫn còn một lựa chọn khác.

Chỉ có rất ít những nhà lãnh đạo chọn cách khơi nguồn cảm hứng để khích lệ người khác thay vì lôi kéo họ. Cho dù đó là những cá nhân hay những tổ chức, mỗi nhà lãnh đạo truyền cảm hứng này đều tư duy, hành động và giao tiếp theo cách giống hệt nhau. Và nó hoàn toàn đối lập với số còn lại của chúng ta. Dù có chủ ý hay không, cách họ làm việc luôn tuân theo một mô thức tự nhiên mà tôi gọi là Vòng tròn Vàng.

Vòng tròn Vàng được sáng tạo từ khái niệm tỷ lệ vàng. Đó là một mối quan hệ toán học đơn giản đã làm say mê các nhà toán học, sinh học, kiến trúc sư, nghệ sĩ, nhạc sĩ và những người theo chủ nghĩa khỏa thân từ những ngày đầu của lịch sử. Từ những người Ai Cập cho đến Pitago và Leonardo da Vinci, rất nhiều người đã dựa vào tỷ lệ vàng để đưa ra một công thức toán học và thậm chí cả tỷ lệ sắc đẹp. Chúng ta có thể nhận ra tỷ lệ này xuất hiện trong các trật tự tự nhiên nhiều hơn chúng ta tưởng, ví dụ như sự cân xứng của lá cây hoặc trong từng chiếc lá hay cấu trúc hình học hoàn hảo của những bông hoa tuyết.

Tuy nhiên điều thực sự cuốn hút tôi đó là tỷ lệ vàng được ứng dụng trong rất nhiều các lĩnh vực. Và thậm chí điều tuyệt vời hơn nữa là nó cung cấp một công thức tạo ra những kết quả có thể lặp lại và có thể dự đoán, dù cho người ta hay nghĩ rằng đó là do ngẫu nhiên hoặc may mắn. Ngay cả Mẹ Trái Đất - hầu hết mọi người cho là khó đoán định - lại có trật tự hơn là ta tưởng. Giống như tỷ lệ vàng đã chỉ ra rằng có một trật tự trong sự lộn xộn của tự nhiên, Vòng tròn Vàng tìm thấy trật tự và khả năng có thể dự đoán trong hành vi của con người. Nói một cách đơn giản, nó giúp chúng ta hiểu được lý do chúng ta làm những gì chúng ta làm. Vòng tròn Vàng đưa ra những chứng cứ thuyết phục về những gì chúng ta có thể đạt được nếu chúng ta nhắc nhở bản thân hãy đặt câu hỏi Tại sao trước khi bắt đầu một việc gì.

Vòng tròn Vàng đưa ra một cái nhìn khác giải thích vì sao một số nhà lãnh đạo và tổ chức có được mức độ ảnh hưởng lớn đến như vậy. Nó cung cấp một nhận thức sâu sắc và rõ ràng về việc làm thế nào Apple có thể sáng tạo trong nhiều ngành kinh doanh khác nhau và không bao giờ mất đi khả năng đó. Nó giải thích tại sao người ta xăm biểu tượng của Harley-Davidson trên cơ thể của họ. Nó cho phép ta hiểu được không chỉ về việc làm thế nào Southwest Airlines tạo ra một hãng hàng không có nhiều lợi nhuận nhất trong lịch sử, mà cả việc tại sao những gì họ làm lại có hiệu quả. Nó thậm chí trả lời cho câu hỏi tại sao người ta đi theo Tiến sĩ Martin Luther King Jr. trong một cuộc vận động làm thay đổi cả một quốc gia. Và tại sao chúng ta ủng hộ John F. Kennedy trong công cuộc đưa con người lên mặt trăng ngay cả khi ông đã qua đời. Vòng tròn Vàng chỉ ra cách làm thế nào những nhà lãnh đạo này có khả năng truyền cảm hứng thay vì lôi kéo người ta hành động.

Góc nhìn mới này không chỉ có ích cho việc thay đổi thế giới, nó còn có những ứng dụng thực tế cho khả năng khơi nguồn cảm hứng. Nó có thể được sử dụng như một hướng dẫn cho việc cải thiện sâu sắc khả năng lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp, tuyển dụng, phát triển sản phẩm, bán hàng và marketing. Nó thậm chí giải thích về sự trung thành và cách tạo ra sức đẩy đủ lớn để biến một ý tưởng thành một phong trào xã hội.

Và nó luôn bắt đầu từ trong ra ngoài. Nó luôn bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO.

Trước khi chúng ta cùng khám phá những ứng dụng của nó, cho phép tôi được giải thích các khái niệm, bắt đầu từ bên ngoài vòng tròn trở vào trong.

CÁI GÌ/NHỮNG GÌ (WHAT): Mọi công ty và tổ chức trên thế giới này đều biết họ làm CÁI GÌ. Điều này đúng với mọi tổ chức dù lớn hay nhỏ, trong bất cứ ngành kinh doanh nào. Mọi người có thể dễ dàng miêu tả sản phẩm hay dịch vụ mà công ty họ bán hay chức năng nhiệm vụ công việc của họ trong hệ thống đó. CÁI GÌ luôn dễ dàng để định nghĩa.



THẾ NÀO (HOW): Một vài công ty và cá nhân biết họ làm CÁI GÌ theo cách như THẾ NÀO. Cho dù bạn gọi chúng là “dây chuyền tân tiến”, “quy trình độc quyền”, THẾ NÀO thường được dùng để giải thích quá trình sản xuất để sản phẩm hay dịch vụ trở nên khác biệt hay tốt hơn. Không dễ nhận ra như CÁI GÌ, nhiều người nghĩ rằng chúng (THẾ NÀO) là những yếu tố khác biệt hay yếu tố thúc đẩy trong việc đưa ra một quyết định. Có thể sẽ sai lầm nếu nghĩ rằng như thế là đã đủ. Vẫn còn thiếu một chi tiết nữa:

TẠI SAO: Rất ít cá nhân hay tổ chức có thể nói rõ ràng lý do TẠI SAO họ làm NHỮNG GÌ họ làm. Khi tôi nói đến lý do TẠI SAO, tôi không có ý nói đến mục đích kiếm tiền, đó chỉ là hệ quả. Với TẠI SAO, tôi muốn nói đến mục đích, nguyên tắc hay niềm tin của bạn. TẠI SAO công ty bạn tồn tại? TẠI SAO bạn bước ra khỏi giường, đi làm vào mỗi buổi sáng? Và TẠI SAO người ta nên quan tâm tới nó?

Khi các cá nhân hay tổ chức suy nghĩ, hành động và tương tác, họ bắt đầu từ ngoài vào trong, từ CÁI GÌ đến TẠI SAO. Điều đó cũng dễ hiểu bởi vì họ muốn đi từ những cái rõ ràng nhất cho tới những cái mơ hồ nhất. Chúng ta có thể nói mình làm CÁI GÌ, đôi khi chúng ta nói mình làm nó THẾ NÀO, nhưng hiếm khi chúng ta nói TẠI SAO chúng ta làm nó.

Những công ty và những nhà lãnh đạo biết khơi nguồn cảm hứng không làm như vậy. Dù ở bất kể ngành nghề nào, họ đều suy nghĩ, hành động và tương tác từ trong ra ngoài.

Tôi thường lấy công ty Apple làm ví dụ đơn giản bởi vì họ được biết đến rộng rãi và sản phẩm của họ dễ dàng được xem xét và so sánh với những sản phẩm khác. Hơn thế, thành công của Apple đã được kiểm định về tính lâu bền mà hiếm ai có thể đạt được. Với khả năng giữ vững vị trí là một trong những công ty sáng tạo nhất trong nhiều năm, cùng khả năng thu hút những “tín đồ” một cách kỳ lạ, Apple đã trở thành ví dụ tuyệt vời để minh họa cho những nguyên tắc của Vòng tròn Vàng.

Tôi sẽ bắt đầu với một ví dụ đơn giản về marketing.

Nếu Apple giống như phần đông các công ty khác, họ có thể đưa ra một thông điệp marketing từ bên

ngoài vào trong của Vòng tròn Vàng. Họ có thể nói sơ lược về việc công ty sẽ làm CÁI GÌ, tiếp theo là họ nghĩ họ khác biệt hay tốt hơn những đối thủ khác như THẾ NÀO, và kế tiếp là vài lời kêu gọi mua hàng. Bằng cách đó, công ty trông đợi phản hồi từ khách hàng mà trong tình huống này là quyết định mua hàng. Nếu Apple cũng giống như bao công ty khác, thông điệp có thể sẽ như thế này:

Chúng tôi tạo ra những chiếc máy tính tuyệt vời.

Chúng được thiết kế bắt mắt, thân thiện và dễ dàng sử dụng.

Bạn muốn mua một chiếc chứ?

Đó không phải là một lời chào hàng thật sự thu hút, nhưng nó là cách mà hầu hết các công ty khác chào hàng chúng ta. Nó đã trở thành một chuẩn mực. Đầu tiên người ta bắt đầu giới thiệu họ bán CÁI GÌ, ví dụ như: “Đây là chiếc xe hơi mới của chúng tôi”. Sau đó họ nói với chúng ta họ làm nó thế nào, hay làm thế nào mà nó lại tốt hơn, ví dụ: “Nó được trang bị ghế da, tiết kiệm xăng và có chương trình hỗ trợ tài chính”. Rồi họ đưa ra lời kêu gọi mua hàng và chờ đợi hành vi phản hồi.

Quy trình này thường diễn ra trong giao dịch kinh doanh giữa doanh nghiệp với khách hàng (B2C) và giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B): “Đây là công ty luật của chúng tôi. Những luật sư của chúng tôi là những người có học vấn tốt nhất và chúng tôi làm việc với những đối tác lớn nhất. Hãy lựa chọn chúng tôi”. Cách làm này cũng tồn tại và phổ biến trong chính trị: “Đây là ứng cử viên của chúng ta, đây là quan điểm của cô ấy về chính sách thuế và nhập cư. Hãy xem sự khác biệt của cô ấy là gì? Hãy bỏ phiếu cho cô ấy”. Trong mọi trường hợp, người ta cố gắng truyền để thuyết phục ai đó về một sự khác biệt hay một giá trị vượt trội.

Nhưng những nhà lãnh đạo hay những tổ chức biết truyền cảm hứng không làm như vậy. Dù có tầm cỡ thế nào hay hoạt động trong lĩnh vực gì, họ đều suy nghĩ, hành động và tương tác từ trong ra ngoài.

Hãy xem lại trường hợp của Apple và nói theo cách họ đã thực sự truyền đạt. Họ đã bắt đầu với lý do TẠI SAO.

Trong mọi thứ chúng tôi làm, chúng tôi tin tưởng vào khả năng thay đổi thực trạng. Chúng tôi tin vào cách tư duy khác biệt.

Chúng tôi thay đổi thực trạng bằng cách tạo ra những sản phẩm đẹp mắt, đơn giản và dễ dàng sử dụng.

Và chúng tôi đã tạo ra những chiếc máy tính tuyệt vời.

Bạn muốn mua một chiếc chứ?

Đó là một thông điệp hoàn toàn khác biệt ngay từ câu đầu tiên. Chúng ta cảm thấy khát khao mua được một chiếc máy tính từ Apple hơn sau khi đọc phiên bản thứ hai này - và tất cả những gì tôi đã làm là đảo ngược thứ tự của thông tin. Ở đây không hề có chiêu trò, không lôi kéo, không khuyến mại, không kích thích tham vọng, và không có người nổi tiếng.

Apple không chỉ đơn thuần đảo ngược trật tự thông tin mà thông điệp của họ còn bắt đầu với lý do TẠI SAO. Đó là một mục đích, một nguyên tắc hay niềm tin không liên quan tới việc họ làm CÁI GÌ. Họ không

đưa NHỮNG GÌ họ làm ra như một lý do để người ta mua hàng, thực ra những sản phẩm từ máy tính cho tới các thiết bị điện tử họ sản xuất chính là minh chứng hữu hình cho nguyên tắc của họ. Mặc dù hình thức và giao diện của sản phẩm Apple có vai trò quan trọng, nhưng nó chưa đủ để tạo ra sự trung thành đáng kinh ngạc như vậy trong lòng khách hàng. Những nhân tố quan trọng này có vai trò giúp cho nguyên tắc của Apple trở nên xác thực và đúng đắn. Những công ty khác có thể thuê những nhà thiết kế hàng đầu và những kỹ sư tài giỏi để tạo ra những sản phẩm đẹp mắt, dễ sử dụng và bắt chước những gì Apple đã làm. Thậm chí họ có thể thuê lại những nhân viên của Apple, nhưng kết quả vẫn không thể tương đồng. Chỉ đơn thuần bắt chước NHỮNG GÌ Apple làm, hoặc cách làm nó THẾ NÀO thì sẽ không có tác dụng. Vẫn còn điều gì đó khó có thể miêu tả và gần như không thể bắt chước đã mang lại cho Apple tầm ảnh hưởng vượt trội trên thị trường. Ví dụ này đã chứng tỏ cho chúng ta thấy rằng: người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó.

Cần phải lặp lại một lần nữa: người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó.

Apple đã có được khả năng không ngừng sáng tạo và giữ vững được sự trung thành tuyệt vời của khách hàng dành cho những sản phẩm của họ. Và điều đó không chỉ đơn thuần đến từ NHỮNG GÌ họ làm. Có một vấn đề đáng lưu tâm đó là các công ty thường mang những tính năng và lợi ích hữu hình ra để chứng minh rằng công ty, sản phẩm hay ý tưởng của họ tốt hơn những đối thủ khác. Đôi khi họ dùng cách so sánh trực tiếp, đôi khi họ dùng phương pháp loại suy hay ẩn dụ, nhưng hiệu quả thì như nhau. Các công ty cố bán cho chúng ta CÁI GÌ họ làm, nhưng chúng ta mua lý do TẠI SAO họ làm nó. Đây là ngụ ý của tôi khi tôi nói họ tương tác với khách hàng từ ngoài vào trong: họ dẫn dụ bằng CÁI GÌ và THẾ NÀO.

Tuy nhiên, khi tương tác từ trong ra ngoài, TẠI SAO được đưa ra như lý do để mua và CÁI GÌ có vai trò như bằng chứng hữu hình của niềm tin đó. Đó cũng là câu trả lời cho câu hỏi tại sao bạn lại chọn sản phẩm này, công ty này, thương hiệu này chứ không phải là cái khác.

NHỮNG GÌ công ty làm là những yếu tố bên ngoài, nhưng lý do TẠI SAO họ làm nó thì sâu sắc hơn. Thực tế Apple không có gì đặc biệt. Nó chỉ là một công ty như bao công ty khác. Không có khác biệt lớn nào giữa Apple với những đối thủ của nó như: Dell, HP, Gateway, Toshiba. Hãy cứ chọn ra một công ty để cùng xem xét. Chúng đều là những cơ cấu tổ chức và chỉ có vậy. Họ đều sản xuất máy tính. Họ đều có cả các hệ thống làm việc hiệu quả hoặc không hiệu quả. Họ đều có khả năng tiếp cận như nhau tới cùng nguồn nhân tài, nguồn lực, các đại lý, các nhà tư vấn và phương tiện truyền thông. Họ đều có một vài nhà quản lý tốt, một vài nhà thiết kế tốt và một vài kỹ sư thông minh. Họ đều làm ra cả sản phẩm hoạt động tốt hoặc không, ngay cả Apple cũng vậy. Vậy thì tại sao Apple có được thành công vượt trội? Tại sao họ sáng tạo hơn? Tại sao họ không ngừng mang lại nhiều giá trị hơn? Và làm thế nào họ có thể biến những khách hàng trung thành trở thành "tín đồ" như vậy. Thật hiếm có công ty nào đã từng làm được thế.

Người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó. Đây là lý do giúp Apple kinh doanh khá linh hoạt. Rõ ràng người ta cảm thấy hài lòng khi mua một chiếc máy tính từ Apple. Nhưng người ta cũng hoàn toàn hài lòng khi mua một chiếc máy nghe nhạc mp3, một chiếc điện thoại hay đầu ghi hình kỹ thuật số DVR từ họ. Khách hàng và những nhà đầu tư hoàn toàn hài lòng với việc Apple cung cấp rất nhiều sản phẩm đa dạng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Không phải NHỮNG GÌ Apple làm, mà là lý do TẠI SAO họ làm nó mới khiến họ khác biệt. Những sản phẩm của họ đã mang lại sức sống cho những nguyên tắc họ lựa chọn.

Tôi không dám liều lĩnh mà nói rằng sản phẩm của họ không có gì đáng kể. Tất nhiên là có chứ! Nhưng họ lại nhìn nhận vai trò của nó theo cách khác. Đối với Apple, sản phẩm của họ không phải là lý do khiến họ được coi là một công ty vượt trội. Sản phẩm của họ, NHỮNG GÌ Apple làm, là biểu hiện hữu hình cho

niềm tin, mục đích của họ. Mối tương quan rõ ràng giữa NHỮNG GÌ họ làm và TẠI SAO họ làm nó đã khiến cho Apple trở thành một công ty vượt trội. Đây là lý do tại sao chúng ta nhận thấy Apple đáng tin cậy. Mọi thứ họ làm là để chứng minh cho lý do TẠI SAO của họ: dám thay đổi thực trạng. Trong bất cứ sản phẩm nào họ làm hay bất cứ ngành kinh doanh nào họ tham gia, Apple luôn thể hiện một điều rõ ràng rằng: họ "tư duy khác biệt".

Lần đầu tiên Apple ra mắt máy tính Macintosh có hệ điều hành dựa trên giao diện đồ họa và một ngôn ngữ máy tính không quá phức tạp, nó đã thách thức cách vận hành của những chiếc máy tính lúc bấy giờ. Hơn thế nữa, trong khi hầu hết các công ty công nghệ coi các doanh nghiệp là thị trường lớn nhất của họ, Apple lại nhắm vào những cá nhân và muốn trao phương tiện tạo ra sức mạnh như bất cứ công ty nào ở ngay tại nhà của họ. Lý do TẠI SAO của Apple - thách thức thực trạng và truyền trao năng lực cho cá nhân - là một mô thức được lặp lại trong mọi điều họ nói và làm. Mô thức đó trở nên sống động trong sản phẩm iPod và còn hơn thế trong sản phẩm iTunes của họ, một dịch vụ đã thay đổi thực trạng mô hình kinh doanh phân phối âm nhạc và nó đã cho thấy sự ưu việt của mình.

Ngành kinh doanh âm nhạc thường chú trọng đến việc bán các album, đó là mô hình được sử dụng trong khoảng thời gian khi người ta chủ yếu nghe nhạc tại nhà. Sony đã thay đổi điều đó vào năm 1979 bằng việc giới thiệu chiếc đài Walkman. Nhưng thậm chí cả Walkman, hay sau đó là Discman cũng bị giới hạn bởi số lượng băng đĩa CD mà bạn có thể mang theo để sử dụng với thiết bị. Sự phát triển của định dạng nhạc mp3 đã thay đổi tất cả. Phương pháp nén kỹ thuật số đã cho phép người ta lưu trữ những bài hát có chất lượng cao trong những thiết bị nghe nhạc kỹ thuật số di động. Những thiết bị nhỏ gọn này đã cho phép chúng ta mang âm nhạc ra khỏi nhà. Và mp3 không chỉ thay đổi nơi chúng ta có thể nghe nhạc, nó cũng thay đổi văn hóa sưu tập các album âm nhạc sang văn hóa sưu tập các bài hát. Khi ngành công nghiệp âm nhạc vẫn còn đang bận rộn với việc cố gắng bán cho chúng ta những album, một mô hình không còn mấy phù hợp với hành vi tiêu dùng, Apple đã trình làng chiếc máy nghe nhạc iPod của họ bằng cách tặng cho chúng ta "1.000 bài hát bỏ túi". Với iPod và iTunes, Apple đã nâng tầm giá trị của cả định dạng mp3 lẫn máy nghe nhạc mp3 trong việc thay đổi cách sống của chúng ta. Quảng cáo của họ không mô tả quá chi tiết về sản phẩm. Nó không nói về họ mà nói về chúng ta. Và chúng ta hiểu rằng TẠI SAO chúng ta muốn có nó.

Apple không phải là người sáng tạo ra mp3 và cũng không phải là người tạo ra công nghệ sản xuất iPod, nhưng họ được công nhận là người đã thay đổi ngành công nghiệp âm nhạc với nó. Máy nghe nhạc di động có dung lượng lớn thực tế được phát minh bởi công ty Creative Technology, một công ty công nghệ có trụ sở tại Singapore. Họ đã trở nên nổi tiếng nhờ tạo ra công nghệ âm thanh Sound Blaster cho phép máy tính gia đình có thể phát ra âm thanh. Thực tế, chỉ sau khi Creative đã gia nhập thị trường được 22 tháng thì Apple mới giới thiệu sản phẩm iPod. Chỉ riêng chi tiết này đã khiến người ta phải xem xét lại giả định về lợi thế của người đi đầu. Xét về lịch sử trong ngành âm thanh kỹ thuật số, Creative có nhiều điều kiện hơn Apple để đưa ra một sản phẩm âm thanh kỹ thuật số như vậy. Vấn đề ở đây là họ đã quảng cáo sản phẩm của mình như một chiếc: "máy nghe nhạc mp3 dung lượng 5GB". Về cơ bản nó hoàn toàn giống như thông điệp của Apple "1.000 bài hát bỏ túi". Sự khác biệt là Creative nói với chúng ta sản phẩm của họ là CÁI GÌ, trong khi Apple nói với chúng ta TẠI SAO chúng ta cần nó.

Chỉ sau khi chúng ta đã quyết định chúng ta phải có một chiếc iPod rồi thì khi đó CÁI GÌ mới được xem xét. Và chúng ta có thể chọn bản 5GB, 10GB…, đó là những chi tiết hữu hình để chứng tỏ rằng chúng ta có thể có 1.000 bài hát trong túi của mình. Quyết định của chúng ta bắt đầu với lý do TẠI SAO, và Apple đã làm đúng như vậy.

Bao nhiêu trong số chúng ta có thể nói chắc chắn rằng một chiếc iPod thì thực sự tốt hơn một chiếc Zen

của Creative? Ví dụ như iPod vẫn gặp nhiều vấn đề về tuổi thọ của pin hay cách thay thế pin. Trong khi một chiếc máy nghe nhạc Zen có thể có nhiều điểm tốt hơn. Thực tế là chúng ta không quá quan tâm đến điều đó. Người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó. Và Apple với một lý do TẠI SAO rõ ràng đã mang lại cho họ khả năng sáng tạo tuyệt vời, giúp họ thường xuyên cạnh tranh được với những công ty tưởng chừng như có nhiều khả năng hơn họ, và thành công trong những lĩnh vực nằm ngoài ngành kinh doanh cốt lõi của họ.

Những công ty có một lý do TẠI SAO mơ hồ không có khả năng như vậy. Khi một tổ chức định nghĩa bản thân mình với NHỮNG GÌ nó làm, thì nó chỉ dừng lại ở đó. Những đối thủ của Apple đã định nghĩa bản thân họ với những sản phẩm hay dịch vụ của mình đều đã không có được sự thành công tương tự cho dù họ có những “tuyên bố giá trị khác biệt” như thế nào chăng nữa. Ví dụ như Gateway đã bắt đầu bán ti vi màn hình phẳng vào năm 2003. Với kinh nghiệm sản xuất màn hình phẳng trong nhiều năm, họ hoàn toàn có đủ năng lực để sản xuất và bán những chiếc ti vi như vậy. Nhưng công ty đã thất bại trong việc tạo ra một thương hiệu đáng tin cậy so với những thương hiệu điện tử khác trên thị trường, và hai năm sau họ đã từ bỏ việc kinh doanh này để tập trung vào “ngành kinh doanh cốt lõi” của họ. Dell đã ra mắt thiết bị kỹ thuật số PDA vào năm 2002 và máy nghe nhạc mp3 vào năm 2003, nhưng chúng chỉ tồn tại được vài năm trên thị trường. Dell đã từng tạo ra những sản phẩm có chất lượng cao và công ty hoàn toàn có đủ năng lực để sản xuất ra những sản phẩm công nghệ này. Vấn đề là họ đã định nghĩa bản thân mình bằng NHỮNG GÌ họ làm. Họ đã tạo ra những chiếc máy tính, nhưng chỉ vậy thì chưa đủ để cho chúng ta mua một chiếc PDA hay máy nghe nhạc mp3 từ họ. Bạn nghĩ rằng có bao nhiêu người sẵn lòng xếp hàng trong sáu giờ đồng hồ để mua một chiếc điện thoại mới từ Dell như cách họ đã làm trong lễ ra mắt điện thoại iPhone của Apple. Người ta chỉ coi Dell không gì khác hơn là một công ty sản xuất máy tính. Doanh số thấp đã nhanh chóng chấm dứt tham vọng của Dell để gia nhập thị trường mặt hàng điện tử nhỏ, thay vào đó họ lựa chọn để “tập trung vào ngành kinh doanh cốt lõi của mình”. Trừ khi Dell và nhiều công ty khác nữa có thể tìm lại mục đích, nguyên tắc hay niềm tin ban đầu của họ, rồi bắt đầu với lý do TẠI SAO trong tất cả những gì họ nói và làm, còn không tất cả những gì họ làm được sẽ chỉ là bán những chiếc máy tính mà thôi. Và họ sẽ bị mắc kẹt trong “ngành kinh doanh cốt lõi” của mình.

Không giống như những đối thủ của mình, Apple đã định vị bản thân với lý do TẠI SAO họ làm việc, mà không phải bởi NHỮNG GÌ họ làm. Họ không phải là một công ty máy tính mà là một công ty dám thách thức thực trạng và mang lại cho mỗi cá nhân những giải pháp đơn giản hơn. Thậm chí Apple còn thay đổi tên pháp lý của mình từ Tập đoàn máy tính Apple thành Tập đoàn Apple vào năm 2007 để phản ánh thực tế rằng họ không chỉ là một công ty sản xuất máy tính. Thực ra mà nói, tên pháp lý của một công ty là gì thì không thành vấn đề. Đối với Apple, có thêm một từ “máy tính” trong tên của họ không giới hạn được NHỮNG GÌ họ có thể làm. Tuy vậy, nó giới hạn cách họ nghĩ về chính mình. Sự thay đổi ở đây không mang tính thực dụng, nó mang tính triết lý nhiều hơn.

Lý do TẠI SAO Apple tồn tại đã được hình thành ngay từ khi công ty thành lập vào cuối những năm 1970 và lý do đó đã không thay đổi cho tới ngày hôm nay. Cho dù họ có tạo ra sản phẩm nào hay tham gia vào ngành kinh doanh gì, lý do TẠI SAO của họ vẫn y nguyên không thay đổi. Và ý định của Apple để thách thức lối tư duy truyền thống đã được chứng minh là đúng đắn. Với vai trò là một công ty máy tính, họ đã định hướng lại ngành kinh doanh máy tính cá nhân. Với vai trò là một công ty kinh doanh thiết bị điện tử nhỏ, họ đã thách thức sự thống trị lâu đời của các công ty như Sony và Philips. Trong vai trò của một nhà cung cấp điện thoại di động, họ buộc những công ty dày dặn kinh nghiệm như Motorola, Ericsson và Nokia phải xem xét lại cách kinh doanh của mình. Apple đã có thể lấn sân và thậm chí thống trị nhiều ngành nghề kinh doanh khác nhau. Điều đó như một lời thách thức khiến người ta phải suy nghĩ lại liệu lợi thế của người đi đầu có là quá quan trọng. Cho dù họ làm bất cứ CÁI GÌ, chúng ta đều hiểu lý do TẠI SAO Apple

tồn tại.

Những đối thủ của Apple thì lại khác. Mặc dù họ đều có một ý niệm rõ ràng về lý do TẠI SAO vào một vài thời điểm - đó là một trong những nguyên nhân chính giúp họ trở thành những công ty tỉ đô - nhưng rồi theo thời gian, họ đều đánh mất lý do TẠI SAO của họ. Giờ đây tất cả những công ty này đều định nghĩa bản thân bởi NHỮNG GÌ họ làm: chúng tôi sản xuất máy tính. Họ đã biến mình từ những công ty có một nguyên tắc thành những công ty bán sản phẩm. Và khi điều đó xảy ra thì giá cả, chất lượng, dịch vụ và các tính năng trở thành phương thức phổ biến để họ thúc đẩy một quyết định mua hàng. Khi đó, công ty tự hạ thấp giá trị sản phẩm của họ như những loại hàng hóa thông thường. Bất cứ công ty nào bị ép buộc phải cạnh tranh bằng giá cả, chất lượng, dịch vụ hay tính năng đều có thể xác nhận rằng rất khó để luôn đổi mới hay xây dựng lòng trung thành mà chỉ đơn thuần dựa trên những yếu tố như vậy. Chưa kể nó tốn kém chi phí và gây ra căng thẳng khi mỗi buổi sáng thức dậy họ lại phải cố gắng cạnh tranh dựa trên những điều đó. Biết được lý do TẠI SAO là điểm cốt yếu cho thành công lâu dài và tránh khỏi bị đánh đồng với những công ty khác.

Bất cứ công ty nào phải đối mặt với thách thức của việc phải trở lên khác biệt trong thị trường của họ thì về cơ bản là một công ty bán hàng hóa phổ thông, không quan trọng họ làm CÁI GÌ và làm nó như THẾ NÀO. Ví dụ nếu bạn hỏi một nhà sản xuất sữa, họ sẽ nói với bạn rằng thực sự có rất nhiều các thương hiệu sữa khác nhau. Vấn đề là bạn phải trở thành một chuyên gia mới có thể phân biệt được sự khác biệt. Đối với thế giới bên ngoài, tất cả các loại sữa về cơ bản đều giống nhau, vì vậy mà chúng ta đánh đồng tất cả các thương hiệu với nhau và gọi nó là một loại hàng hóa. Và để đáp lại, ngành công nghiệp sữa hành động đúng như vậy. Điều này trở thành một mô thức phổ biến cho hầu hết mọi sản phẩm hay dịch vụ trên thị trường ngày nay, dù là giữa doanh nghiệp với khách hàng (B2C) hay doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B). Họ tập trung vào NHỮNG GÌ họ làm và cách họ làm nó THẾ NÀO mà không cân nhắc đến lý do TẠI SAO. Vì thế chúng ta đánh đồng họ để rồi họ hành xử như những công ty bán hàng hóa. Chúng ta càng xem họ giống công ty bán hàng hóa bao nhiêu, họ càng tập trung hơn vào CÁI GÌ và THẾ NÀO nhiều hơn bấy nhiêu. Và nó trở thành một vòng quay luẩn quẩn. Nhưng chỉ những doanh nghiệp hoạt động như công ty bán hàng hóa mới là những người thức dậy mỗi ngày với thách thức của việc làm sao để trở nên khác biệt. Những công ty và tổ chức với một lý do TẠI SAO rõ ràng không bao giờ phải lo lắng về điều đó. Họ không nghĩ về mình giống như bất kỳ ai khác và họ không phải “thuyết phục” ai về giá trị của họ. Họ không cần một hệ thống phức tạp của những cây gậy và củ cà rốt. Tự họ là khác biệt, và mọi người đều biết điều đó. Bởi vì họ bắt đầu với lý do TẠI SAO trong mọi điều họ nói và làm.

Có những người vẫn tin rằng sự khác biệt của Apple có được là nhờ khả năng marketing của họ. Những chuyên gia marketing sẽ nói với bạn rằng Apple đang “bán một phong cách sống”. Vậy tại sao những chuyên gia marketing này không thể chủ động giúp cho những công ty khác có được sự thành công và bền vững như Apple. Gọi nó là một “phong cách sống” đồng nghĩa với việc công nhận rằng những người sống theo một lối sống nhất định lựa chọn kết hợp phong cách của Apple vào trong đời sống của họ. Thực ra Apple đã không phát minh ra một phong cách sống hay là bán nó. Apple chỉ đơn giản là một trong những thương hiệu mà những người sống theo một phong cách nhất định bị thu hút vào. Họ sử dụng những sản phẩm hay thương hiệu nhất định theo phong cách sống của mình. Qua đó chúng ta có thể phần nào nhận ra lối sống của họ ngay từ lần gặp đầu tiên. Những sản phẩm họ lựa chọn trở thành minh chứng cho phong cách sống của họ. Bởi vì lý do TẠI SAO của Apple đã quá rõ ràng khiến cho những người cũng có niềm tin như họ bị thu hút vào. Phong cách sống thì có trước, giống như Harley-Davidson phù hợp với phong cách của một nhóm người nhất định còn giầy Prada lại phù hợp với phong cách của một nhóm khác. Sản phẩm do một công ty sản xuất ra có tác dụng như một minh chứng cho lý do TẠI SAO của họ, tương tự như vậy một thương hiệu hay sản phẩm được cá nhân sử dụng để chứng tỏ cho lý do TẠI SAO của cá nhân

mình.

Có những người, thậm chí một số người làm việc cho Apple sẽ nói rằng điều thực sự khiến Apple khác biệt thực ra chỉ bởi vì sản phẩm của họ có chất lượng. Tất nhiên có được chất lượng tốt là quan trọng. Cho dù lý do TẠI SAO của bạn có rõ ràng đến đâu, nếu NHỮNG GÌ bạn bán mà không tốt thì tất cả mọi thứ sẽ sụp đổ. Nhưng công ty không nhất thiết phải có những sản phẩm tốt nhất, họ chỉ cần có những sản phẩm tốt hoặc rất tốt. Tốt hơn hay tốt nhất chỉ là những so sánh tương đối. Nếu không hiểu được lý do TẠI SAO ngay từ đầu, chỉ riêng sự so sánh thôi thì chưa đủ để người ta đưa ra quyết định.

Khái niệm "tốt hơn" làm nảy sinh câu hỏi: chúng ta đánh giá nó dựa trên tiêu chuẩn nào? Liệu một chiếc xe thể thao Ferrari F430 có tốt hơn một chiếc Honda Odyssey bán tải? Nó tùy thuộc vào lý do tại sao bạn cần chiếc xe đó. Nếu gia đình bạn có tới sáu thành viên thì một chiếc Ferrari hai chỗ không phải là lựa chọn tốt hơn. Tuy nhiên, nếu bạn cần một phương tiện tuyệt vời để hẹn hò với phụ nữ thì có lẽ một chiếc Honda bán tải sẽ không tốt bằng (theo tôi cũng còn tùy thuộc kiểu phụ nữ mà bạn muốn gặp). Đầu tiên người ta cần phải cân nhắc đến việc tại sao một sản phẩm lại ra đời và lý do tại sao người ta cần nó. Tôi có thể nói với bạn tất cả những thông số kỹ thuật tuyệt vời của chiếc Honda Odyssey, một vài trong số đó thực sự là tốt hơn một chiếc Ferrari. Nó rõ ràng là tiết kiệm xăng hơn. Nhưng tôi cũng không cố thuyết phục ai đó mua một chiếc xe khác nếu họ thực sự muốn mua một chiếc Ferrari. Một vài người bị cuốn hút theo bản năng vào một chiếc Ferrari hơn một chiếc Odyssey thường nói nhiều về bản thân hơn là nói về các thông số kỹ thuật. Với một người yêu chiếc xe Ferrari, thông số kỹ thuật chỉ đơn thuần là một trong những yếu tố hữu hình họ có thể chỉ ra để chứng tỏ họ yêu chiếc xe thế nào. Một khi đã có cảm tình, họ sẽ cố gắng biện hộ cho sự vượt trội của một chiếc Ferrari, và điều đó khó có thể mang tính khách quan. Bạn thử nghĩ xem tại sao hầu hết những người mua xe Ferrari sẵn lòng trả thêm tiền để có thể chọn được màu đỏ, trong khi hầu hết những người mua Honda Odyssey có thể không quá quan tâm tới màu sắc của chiếc xe?

Đối với những người cố thuyết phục bạn rằng máy tính của Apple tốt hơn các hãng khác, tôi không thể tranh luận với họ. Tôi chỉ có thể nói rằng hầu hết những yếu tố khiến họ tin tưởng chúng tốt hơn đáp ứng tiêu chuẩn cần thiết của một chiếc máy tính. Nếu suy nghĩ như vậy, chúng ta có thể thấy rằng hệ điều hành Macintosh thực ra chỉ được coi là tốt hơn đối với những người có cùng niềm tin với Apple. Những người ủng hộ lý do TẠI SAO của Apple tin rằng những sản phẩm của Apple tốt hơn những sản phẩm khác một cách khách quan, và mọi cố gắng thuyết phục họ theo hướng khác là vô ích. Nếu không thiết lập một tiêu chuẩn chung ngay từ đầu, dù bạn có được những số liệu đáng tin cậy thì việc đánh giá một sản phẩm là tốt hơn hay kém hơn chỉ dẫn tới một cuộc tranh cãi mà thôi. Những người trung thành với mỗi thương hiệu sẽ chỉ ra vô số tính năng và lợi ích có giá trị đối với họ (hoặc không có giá trị với họ) để cố thuyết phục người khác là họ đúng. Và đó là một trong những lý do chủ chốt khiến rất nhiều công ty cảm thấy cần phải trở nên khác biệt ngay từ đầu - dựa trên giả định sai lầm rằng chỉ có một nhóm người là đúng. Nhưng nếu cả hai bên đều đúng thì sao? Điều gì xảy ra nếu một chiếc máy tính Apple đúng với một số người, còn một chiếc máy tính để bàn lại đúng với những người khác? Nó sẽ không còn là một cuộc tranh luận về tốt hơn hay kém hơn nữa, nó trở thành một cuộc bàn luận về những nhu cầu khác nhau. Và trước khi cuộc bàn luận có thể xảy ra, lý do TẠI SAO của mỗi bên cần phải được làm rõ trước tiên.

Với một lời khẳng định rằng sản phẩm của mình tốt, và được hỗ trợ bởi những bằng chứng thuyết phục, thì bạn có thể tạo ra một nhu cầu và thậm chí thúc đẩy một quyết định mua hàng, nhưng nó không tạo ra được sự trung thành. Nếu một khách hàng cảm thấy có cảm hứng để mua một sản phẩm hơn là bị lôi kéo để mua nó, họ sẽ giải thích được tại sao họ nghĩ rằng những gì họ mua là tốt hơn. Tính năng và chất lượng tốt là quan trọng, nhưng chúng chưa đủ để gây dựng lòng trung thành mà những nhà lãnh tạo và những công ty biết truyền cảm hứng có thể tạo ra. Chính những nguyên tắc đại diện cho một công ty, một thương hiệu hay

một sản phẩm đã truyền cảm hứng để tạo nên sự trung thành.

Hiểu được lý do TẠI SAO không phải là cách duy nhất dẫn tới thành công, nhưng nó là cách duy nhất để duy trì sự thành công lâu dài, đồng thời giúp công ty có được khả năng đổi mới sáng tạo và khả năng hoạt động linh hoạt trong nhiều lĩnh vực. Khi lý do TẠI SAO trở nên mờ nhạt, bạn sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì mức độ tăng trưởng, sự trung thành và nguồn cảm hứng đã giúp cho bạn có được thành công ban đầu. Bởi bạn sẽ nhanh chóng chọn lựa các phương thức lôi kéo thay vì truyền cảm hứng để thúc đẩy hành vi của khách hàng. Phương pháp này có tác dụng trong ngắn hạn nhưng lại khiến bạn phải trả giá đắt trong dài hạn.

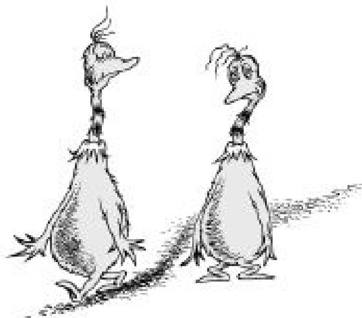
Hãy cùng xem xét một trường hợp trong ngành kinh doanh đường sắt thời xưa. Vào cuối thập niên 1980, những doanh nghiệp làm trong ngành đường sắt là những công ty lớn nhất nước lúc bấy giờ. Sau khi đạt được những thành công vang dội, thậm chí làm thay đổi cả bộ mặt cảnh quan của nước Mỹ, họ không còn chú trọng tới việc ghi nhớ lý do TẠI SAO của mình. Thay vào đó họ trở nên bị ám ảnh với NHỮNG GÌ họ làm: họ thấy mình đang làm trong ngành kinh doanh đường sắt. Cách suy nghĩ hạn hẹp này đã ảnh hưởng tới cách họ ra quyết định. Họ đã đầu tư tất cả tiền bạc vào xây dựng đường ray và đầu máy. Nhưng vào đầu thế kỷ 20, một công nghệ mới đã ra đời, đó là sự xuất hiện của những chiếc máy bay. Và tất cả những công ty lớn này cuối cùng cũng bị phá sản. Điều gì có thể xảy ra nếu họ biết định vị bản thân ở trong một ngành kinh doanh vận tải nói chung (mà không chỉ giới hạn trong ngành đường sắt)? Khi đó cách họ hành xử có thể đã khác đi. Có thể họ sẽ nhìn ra những cơ hội mà họ đã bỏ lỡ. Và có thể họ đã sở hữu toàn bộ ngành hàng không của ngày hôm nay.

Sự so sánh này đã đặt ra câu hỏi về khả năng trường tồn của rất nhiều công ty lựa chọn định vị bản thân và ngành kinh doanh họ tham gia chỉ dựa trên NHỮNG GÌ họ làm. Họ đã đi theo một lối mòn quá lâu đến nỗi khả năng cạnh tranh với công nghệ mới hay nhìn theo một hướng mới trở thành một nhiệm vụ khó khăn. Câu chuyện của ngành đường sắt có sự tương đồng với trường hợp của ngành kinh doanh âm nhạc đã nói tới lúc trước một cách kỳ lạ. Những công ty đường sắt không điều chỉnh tốt phương thức kinh doanh của mình để phù hợp với sự thay đổi hành vi (của người tiêu dùng) sau khi một công nghệ mới ra đời. Ngày nay có thể kể ra những ví dụ khác như các ngành kinh doanh tạp chí, xuất bản và truyền hình. Họ là những “doanh nghiệp đường sắt ngày nay” đang phải gắng sức để định vị giá trị của mình trong khi chứng kiến khách hàng của họ quay sang những công ty thuộc các ngành kinh doanh khác để đáp ứng được nhu cầu. Có lẽ nếu những công ty kinh doanh âm nhạc có một lý do TẠI SAO rõ ràng hơn, họ đã nhìn ra cơ hội để phát minh ra những sản phẩm tương tự như iTunes thay vì để vuột mất nó vào tay một công ty máy tính đa ngành như Apple.

Trong mọi trường hợp, việc quay trở lại mục đích, nguyên tắc hay niềm tin ban đầu sẽ giúp những ngành kinh doanh này có thể thích nghi hoàn cảnh. Thay vì hỏi: “Chúng ta nên làm CÁI GÌ để cạnh tranh?” thì phải hỏi là: “TẠI SAO chúng ta làm NHỮNG GÌ chúng ta đang làm ngay từ khi bắt đầu, và chúng ta có thể làm CÁI GÌ để truyền tải nguyên tắc của chúng ta vào cuộc sống dựa trên tất cả những công nghệ và cơ hội thị trường đang sẵn có ngày nay?” Nhưng đừng tin nó chỉ vì tôi nói vậy. Không có quan điểm nào trong số đó là của riêng tôi. Tất cả đều được đặt nền vững chắc dựa trên những nguyên lý sinh học.

4
Nói có sách

Chim Star-Belly Sneetch được gắn sao trên bụng.
Chim Plain-Belly Sneetch không có ngôi sao nào.
Kỳ thực những ngôi sao ấy rất nhỏ thôi.
Tưởng chừng không có vấn đề gì to tát.



Nhưng Sylvester McBean đã nhanh chóng
Mang tới cỗ máy có hình thù kỳ lạ.
Hắn nói: "Bạn muốn gắn sao lên bụng chứ?
Bạn ơi, chỉ có ba đô một chiếc thôi!"

Trong câu chuyện của Dr. Seuss kể về những chú chim Sneetch vào năm 1961, ông đã giới thiệu với chúng ta hai nhóm chim Sneetch khác nhau, một nhóm có những ngôi sao trên bụng còn nhóm kia thì không. Những chú chim không có ngôi sao nào rất muốn có được những ngôi sao để chúng cảm thấy được hòa hợp. Chúng sẵn sàng đi một quãng đường dài và trả thêm rất nhiều tiền chỉ để được cảm thấy như một phần của nhóm. Nhưng chỉ có Sylvester McMonkey McBean, người đàn ông có chiếc máy gắn những ngôi sao lên bụng, là được lợi từ khát khao hòa nhập của những chú chim Sneetch.

Dr. Seuss luôn có những cách giải thích thật hình tượng dễ hiểu. Những chú chim Sneetch đã lột tả một cách hoàn hảo một nhu cầu căn bản của con người: nhu cầu được hòa hợp. Nhu cầu được hòa hợp của chúng ta thì không dựa trên lý trí, nó tồn tại bất biến trong mỗi con người ở mọi nền văn hóa. Nó là một cảm giác xuất hiện khi những người xung quanh có chung những giá trị và niềm tin với chúng ta. Khi chúng ta cảm thấy mình đang hòa hợp, chúng ta thấy có sự kết nối và có cảm giác an toàn. Là con người, chúng ta ai cũng khát khao cảm giác đó và luôn tìm kiếm nó.

Đôi khi, cảm giác hòa hợp xảy đến một cách tình cờ. Không phải ai chúng ta cũng quen trong làng xóm mình, nhưng khi ra tỉnh huyện, bạn có thể gặp ai đó cùng làng mình và lập tức cảm thấy có sự kết nối với họ. Chúng ta cũng không quen biết tất cả mọi người trong tỉnh mình, nhưng khi đi khắp đất nước, bạn cảm thấy một mối liên hệ đặc biệt với những người đồng hương. Hãy thử đi du lịch nước ngoài, và bạn sẽ đột nhiên cảm thấy có sự kết nối với những người cùng quốc tịch mà bạn gặp trên đường. Tôi nhớ chuyến đi của mình tới nước Úc. Một hôm tôi đang ngồi trên xe buýt thì có giọng người Mỹ vang lên, tôi liền quay lại và bắt chuyện. Ngay lập tức tôi cảm thấy có sự kết nối với họ, chúng tôi nói cùng một thứ ngôn ngữ và hiểu

cùng một thứ ngôn ngữ. Là người mới đến trong một thành phố xa lạ, trong khoảnh khắc đó tôi cảm thấy mình như được hòa hợp, và vì lý do đó tôi tin tưởng những người bạn mới này hơn bất kỳ hành khách lạ nào khác trên xe. Thực tế chúng tôi đã gặp gỡ nhau sau đó. Cho dù có đi bất cứ nơi nào, chúng ta thường tin tưởng những người mà chúng ta có thể chia sẻ những giá trị hay niềm tin chung với họ.

Sự thèm muốn cảm giác hòa hợp mạnh tới nỗi chúng ta có thể đi thật xa, làm những điều phi lý và thường phải bỏ tiền ra để có được cảm giác đó. Giống như những chú chim Sneetch, chúng ta muốn được ở bên những con người và tổ chức có những điểm tương đồng và có cùng niềm tin với mình. Các công ty có thể hấp dẫn người ta bằng cách nói về NHỮNG GÌ họ làm và sản phẩm của họ tốt ra sao. Nhưng chưa chắc điều đó đã là những gì khiến cho chúng ta muốn trở thành một phần của nó. Nhưng khi một công ty truyền tải lý do TẠI SAO của họ một cách rõ ràng, và thể hiện được những gì họ tin tưởng, nếu chúng ta có chung niềm tin với họ, khi đó chúng ta có thể vượt qua những chặng đường dài để có được những sản phẩm hay thương hiệu của họ và mang chúng vào trong đời sống của chúng ta. Điều này xảy ra không phải vì những sản phẩm đó tốt hơn, mà bởi vì chúng trở thành dấu hiệu hay biểu tượng của những giá trị và niềm tin mà chúng ta trân quý. Những sản phẩm và thương hiệu này khiến chúng ta cảm thấy thân thuộc và có cảm giác gần gũi với những ai mua cùng những thứ đó. Câu lạc bộ những người hâm mộ do khách hàng lập lên thường hình thành mà không cần sự giúp đỡ nào từ phía công ty. Những người này thành lập cộng đồng, gặp mặt trực tiếp hoặc qua mạng, không chỉ để chia sẻ tình yêu sản phẩm của họ với người khác, mà còn để kết bạn với những người giống như họ. Những quyết định của họ không phải vì bản thân công ty hay sản phẩm, tất cả mọi lý do điều xuất phát từ chính cá nhân họ.

Nhu cầu tự nhiên được hòa hợp cũng giúp chúng ta dễ dàng nhận ra những gì chúng ta không thuộc về. Đó là một loại cảm giác mà chúng ta có khả năng cảm nhận. Nó là điều gì đó sâu thẳm bên trong không thể diễn tả thành lời, nó cho phép chúng ta cảm nhận được điều gì là phù hợp và điều gì thì không. Việc Dell sản xuất máy nghe nhạc mp3 khiến chúng ta có cảm giác như không phù hợp, bởi vì Dell định vị bản thân họ như một công ty máy tính, vì vậy thứ duy nhất phù hợp với họ là những chiếc máy tính. Apple định vị bản thân như một công ty với một sứ mệnh, và vì vậy mọi thứ họ làm phù hợp với sứ mệnh đó được cảm nhận là thuộc về họ. Vào năm 2004, họ chạy một chương trình quảng cáo iPod với đối tác là ban nhạc rock phá cách U2 của Ireland. Điều đó là dễ hiểu. Họ chưa bao giờ chạy chương trình quảng cáo iPod với Céline Dion, cho dù cô bán đĩa nhiều hơn U2 rất nhiều và có lượng khán giả nhiều hơn. U2 và Apple phù hợp với nhau bởi vì họ có chung giá trị và niềm tin. Họ đều vượt qua những giới hạn. Sẽ không hợp lý nếu Apple ra mắt chiếc iPod đặc biệt của họ cùng với Céline Dion. Dù lượng khán giả của cô có lớn tới mức nào đi nữa, sự kết hợp này là không tương đồng.

Không nói đâu xa, chương trình quảng cáo trên truyền hình của Apple "Tôi là Mac còn tôi là PC"[(1)] đã miêu tả hoàn hảo hình ảnh một người sử dụng Mac phải như thế nào để họ cảm thấy đồng điệu. Trong đoạn phim quảng cáo, người dùng Mac là một thanh niên trẻ luôn mặc quần jean và áo phông, luôn thư giãn và có khiếu hài hước. Người dùng PC được Apple miêu tả như một người mặc com lê, nhiều tuổi và chậm chạp hơn. Để phù hợp với Mac bạn phải giống Mac. Microsoft đã đáp lại Apple bằng chiến dịch "Tôi là PC", nó miêu tả con người ở mọi tầng lớp trong xã hội tự coi mình là một chiếc PC. Microsoft đã đưa nhiều người hơn vào quảng cáo của họ: từ giáo viên, nhà khoa học, nhạc sĩ cho tới cả trẻ em. Điều người ta có thể nhận thấy là để trở thành một phần của công ty cung cấp 95% hệ điều hành cho các máy tính này, bạn phải giống tất cả những người khác. Không có bên nào tốt hơn hay xấu hơn, nó tùy thuộc vào việc bạn cảm thấy phù hợp với nơi nào hơn. Bạn là người luôn kích động quần chúng hay bạn là người giống như số đông?

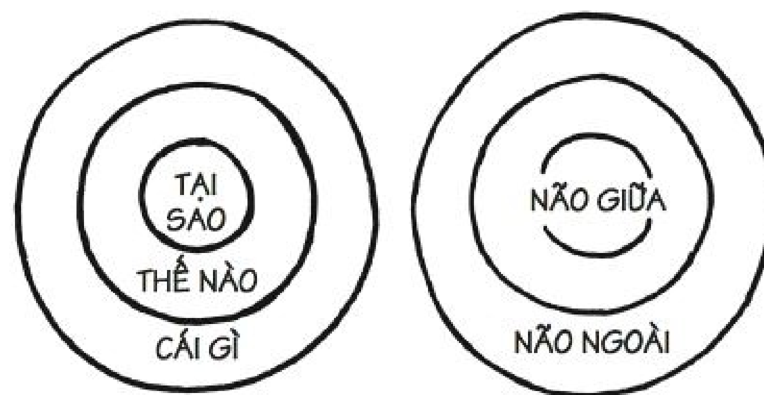
Chúng ta bị thu hút bởi những nhà lãnh đạo hay tổ chức biết cách truyền đạt những gì họ tin tưởng. Họ có năng lực khơi nguồn cảm hứng cho chúng ta vì họ có khả năng khiến cho chúng ta cảm thấy thân thuộc,

thấy mình đặc biệt, được an toàn và không cô đơn. Những nhà lãnh đạo vĩ đại đều có khả năng thu hút chúng ta tới gần họ và thu phục được lòng trung thành của chúng ta. Và chúng ta cảm thấy thân thiết với những ai cũng bị thu hút bởi cùng một nhà lãnh đạo hay tổ chức. Những người sử dụng Apple cảm thấy thân quen với nhau. Những người lái xe Harley có sự kết nối với nhau. Và bất cứ ai đã tới nghe Tiến sĩ Martin Luther King Jr. đọc bài diễn thuyết "Tôi có một ước mơ", bất kể chủng tộc, tôn giáo hay giới tính nào đều đứng bên nhau trong quần chúng tham dự như những người anh em, được gắn kết với nhau bởi những giá trị và niềm tin chung. Họ biết rằng họ thuộc về nhau bởi vì họ có thể cảm thấy điều đó từ trong trái tim mình.

Nơi khởi nguồn của những quyết định

Nguyên tắc của Vòng tròn Vàng không chỉ dừng lại ở một sự giao tiếp có thứ bậc. Nguyên lý này được đặt nền vững chắc dựa trên sự phát triển trong hành vi con người. Sức mạnh của lý do TẠI SAO không phải là một quan điểm cá nhân, nó dựa trên căn cứ sinh học. Nếu bạn nhìn vào mặt cắt của bộ não con người từ trên xuống dưới, bạn sẽ thấy các cấp độ của Vòng tròn Vàng tương ứng chính xác với ba lớp chính của bộ não

Khu vực hình thành gần đây nhất của bộ não, hay não người tinh khôn, được gọi là não ngoài (neocortex), nó tương ứng với cấp độ CÁI GÌ. Não ngoài chịu trách nhiệm cho các suy nghĩ phân tích mang tính lý trí và ngôn ngữ.



Hai lớp bên trong bộ não kết hợp thành não giữa (limbic brain). Não giữa điều khiển tất cả các cảm xúc như tin tưởng và trung thành. Nó cũng điều khiển tất cả các hành vi của con người và các quyết định của chúng ta, nhưng nó không có khả năng về ngôn ngữ.

Khi chúng ta giao tiếp từ ngoài vào trong, tức là từ NHỮNG GÌ chúng ta làm trước tiên, đúng là người ta có thể hiểu được một lượng lớn những thông tin phức tạp như là dữ kiện và tính năng, nhưng nó không thay đổi được hành vi. Nhưng khi chúng ta giao tiếp từ trong ra ngoài, chúng ta đang nói chuyện trực tiếp với vùng não kiểm soát việc ra quyết định, và vùng não chịu trách nhiệm ngôn ngữ cho phép chúng ta hợp lý hóa những quyết định này.

Vùng não điều khiển cảm xúc của chúng ta không có khả năng về ngôn ngữ. Chính sự thiếu kết nối này đã khiến cho việc diễn đạt cảm xúc trở nên khó khăn. Chẳng hạn như chúng ta gặp phải vấn đề khi giải thích tại sao chúng ta lấy người bạn đời của mình. Chúng ta phải cố gắng để diễn đạt lý do thực sự tại sao chúng ta yêu họ, vì vậy chúng ta có thể nói loanh quanh như: "Cô ấy vui tính, cô ấy thông minh". Nhưng cũng có rất nhiều những người khác vui tính và thông minh trên thế giới. Rõ ràng rằng có nhiều lý do khác để yêu ai đó chứ không chỉ đơn thuần vì tính cách và khả năng của họ. Về mặt lý trí, chúng ta biết rằng sự

giải thích của mình không phải là lý do thực sự. Chính những người chúng ta yêu thương đã khiến cho chúng ta có cảm xúc như vậy, nhưng những cảm xúc này thật khó diễn tả bằng lời. Do đó khi bị thúc ép, chúng ta bắt đầu nói loanh quanh. Thậm chí chúng ta có thể nói những lời trừu tượng như: "Cô ấy giúp tôi được hoàn thiện". Điều đó có nghĩa là gì? Và làm sao bạn có thể tìm được ai đó dựa trên tiêu chuẩn như vậy để kết hôn với họ? Đó là vấn đề của tình yêu. Chúng ta chỉ biết rằng mình đã tìm thấy người mình yêu bởi vì chúng ta "cảm thấy đúng là họ".

Tương tự như vậy, khi một quyết định khác được cảm nhận là đúng, chúng ta khó có thể giải thích tại sao chúng ta đã làm vậy. Cần nhắc lại rằng vùng não điều khiển việc ra quyết định không chịu trách nhiệm ngôn ngữ, vì vậy chúng ta cố đưa ra sự giải thích hợp lý bằng lời. Điều này có ảnh hưởng tới mức độ chính xác của những cuộc thăm dò ý kiến hay nghiên cứu thị trường. Khi hỏi khách hàng tại sao họ chọn chúng ta mà không phải là những đối thủ khác, chúng ta có thể nhận được những lời giải thích mang tính lý trí cho những quyết định của họ. Nhưng nó không làm sáng tỏ được nhiều về động cơ thực sự đằng sau những quyết định đó. Không phải vì người ta không biết lý do tại sao, mà bởi vì họ gặp khó khăn khi giải thích tại sao họ làm vậy. Việc ra quyết định và khả năng giải thích những quyết định đó được kiểm soát bởi những phần khác nhau của bộ não.

Người ta có thể nói rằng đây là quyết định từ trái tim của tôi, hay từ tấm lòng của tôi, thực ra nó hoàn toàn xảy ra ở não giữa. Lý do những "quyết định từ trái tim" được cảm nhận là đúng đắn bởi vì vùng não kiểm soát chúng cũng đồng thời kiểm soát cảm xúc. Cho dù bạn đang chiều theo lòng mình hay đơn giản là làm theo sự mách bảo của trái tim, và nếu bạn cho rằng một trong hai bộ phận đó của cơ thể điều khiển việc ra quyết định, thì thực ra nó đều xuất phát từ não giữa của bạn.

Não giữa của chúng ta rất mạnh, đôi khi nó đủ mạnh để điều khiển hành vi đi ngược lại với những hiểu biết lý trí của chúng ta trong những tình huống nhất định. Chúng ta thường tin tưởng trái tim mình thậm chí nếu như quyết định đó đối lập với tất cả những thông số và dữ kiện. Richard Restak, một nhà thần kinh học nổi tiếng, đã nói về điều này trong cuốn sách "Bộ não trần trụi" (The naked brain) của ông. Nếu bạn ép buộc người khác đưa ra quyết định chỉ với vùng não lý trí, nó có thể khiến họ cảm thấy quá tải về suy nghĩ. Restak nói rằng, người ta thường mất nhiều thời gian hơn để đưa ra những quyết định lý trí này, và nó thường có chất lượng thấp hơn. Ngược lại, những quyết định đưa ra bởi não giữa, hay những "quyết định từ trái tim" thường nhanh hơn và có chất lượng hơn. Đây là một trong những lý do chính khiến giáo viên hướng dẫn học sinh của mình dùng cảm nhận đầu tiên cho câu hỏi dạng lựa chọn. Càng dành nhiều thời gian suy nghĩ về câu trả lời họ càng dễ gặp rủi ro chọn phải đáp án sai. Não giữa của chúng ta rất thông minh và thường biết điều gì là đúng đắn. Do không có khả năng giải thích những gì trực giác mách bảo nên đôi khi chúng ta cảm thấy bối rối và nghi ngờ chính mình khi phải đối diện với những chứng cứ có vẻ thuyết phục bên ngoài.

Hãy nhớ lại lần bạn mua một chiếc ti vi màn hình phẳng ở cửa hàng điện tử. Một chuyên gia sẽ giải thích cho bạn sự khác biệt giữa công nghệ LCD và plasma. Người đại diện bán hàng này đưa ra mọi phân tích lý luận về sự khác biệt và ích lợi của chúng, nhưng sau đó bạn vẫn không thấy thông suốt hơn trong việc lựa chọn cái nào là tốt nhất cho bạn. Một giờ sau, bạn vẫn không có manh mối nào. Đầu bạn bị quá tải vì bạn suy nghĩ quá nhiều về việc đưa ra quyết định. Cuối cùng bạn cũng chọn đại một chiếc và ra khỏi cửa hàng trong khi vẫn không hoàn toàn tự tin là mình đã chọn đúng. Sau đó bạn tới chơi nhà một người bạn và thấy anh ta mua "chiếc kia". Anh ta cứ nói đi nói lại về việc anh ta yêu chiếc ti vi như thế nào. Bỗng nhiên bạn cảm thấy ghen tị, cho dù bạn vẫn không biết liệu lựa chọn của anh ta có tốt hơn bạn hay không. Bạn tự hỏi: "Liệu mình có chọn nhầm không nhỉ?"

Những công ty thất bại trong việc truyền đạt lý do TẠI SAO của họ thường ép buộc chúng ta đưa ra

quyết định chỉ dựa trên những cơ sở thực nghiệm. Đây là lý do tại sao những quyết định này khiến chúng ta cảm thấy khó khăn, không chắc chắn và mất nhiều thời gian để đưa ra. Trong những hoàn cảnh như vậy, những chiến lược lôi kéo nhằm kích thích tham vọng, sợ hãi, hoài nghi hay sở thích của chúng ta tỏ ra có hiệu quả. Chúng ta cảm thấy mình bị thúc ép hơn là được truyền cảm hứng để đưa ra những quyết định này. Lý do đơn giản bởi vì những công ty này đã không cung cấp điều gì ngoài những con số, dữ kiện, tính năng và lợi ích để làm nền tảng cho những quyết định của chúng ta. Họ đã không nói cho chúng ta lý do TẠI SAO.

Người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó. Sự thất bại trong việc truyền đạt lý do TẠI SAO không tạo được gì ngoài những băn khoăn và hoài nghi. Ngược lại, nhiều người bị thu hút khi mua máy tính Macintosh hay xe máy Harley-Davidson không cần phải hỏi ai đó về việc nên lựa chọn thương hiệu nào. Họ cảm thấy hoàn toàn tự tin vào sự lựa chọn của mình và câu hỏi duy nhất họ băn khoăn là nên chọn kiểu dáng hay cấu hình nào. Khi đó, những tính toán về tính năng, lợi ích, thông số và dữ kiện là thực sự quan trọng giúp họ đưa ra lựa chọn cuối cùng. Tuy nhiên nó không ảnh hưởng tới quyết định mua hàng hay tới lòng trung thành của khách hàng với công ty và thương hiệu vì quyết định đó đã được đưa ra ngay từ đầu. Những tính năng hữu hình chỉ đơn thuần giúp định hướng sự lựa chọn sản phẩm sao cho cho phù hợp nhất với nhu cầu của chúng ta. Trong trường hợp này, những quyết định đã xảy ra một cách hoàn hảo theo trật tự từ trong ra ngoài. Tất cả những quyết định này đều bắt đầu với lý do TẠI SAO vì đó là yếu tố cảm xúc của quyết định. Sau đó, những chức năng lý trí cho phép người mua ngôn từ hóa hay hợp lý hóa những lý do cho quyết định của họ.

Đây là điều mà chúng ta ngụ ý khi nói về việc chinh phục những "trái tim và khối óc". Trái tim đại diện cho não giữa, là bộ phận cảm nhận, còn khối óc là trung tâm của hoạt động lý trí và ngôn ngữ. Hầu hết các công ty đều khá thành thạo trong việc chinh phục những khối óc bằng cách đưa ra so sánh về đặc điểm và lợi ích của sản phẩm. Tuy nhiên, để chinh phục trái tim thì cần nhiều hơn thế. Căn cứ vào trật tự tự nhiên trong việc ra quyết định, tôi tự hỏi liệu thứ tự trong cách nói "trái tim và khối óc" có phải là một sự trùng hợp ngẫu nhiên. Tại sao người ta không nói chinh phục "khối óc và trái tim"?

Thật không hề dễ dàng để có được khả năng chinh phục những trái tim trước khi chinh phục những khối óc. Đó là một sự cân bằng tinh tế giữa *nghệ thuật vàkhoa học*. Đây lại là một trùng hợp ngẫu nhiên trong cấu trúc ngữ pháp. Tại sao người ta không nói một sự cân bằng giữa khoa học và nghệ thuật mà luôn đặt nghệ thuật trước khoa học? Có lẽ đó là một gợi ý khôn khéo mà não giữa muốn gửi tới chúng ta để giúp chúng ta hiểu rằng nghệ thuật dẫn dắt là đi theo tiếng gọi của trái tim bạn. Và có lẽ nó cũng đang cố nói với chúng ta rằng: lý do TẠI SAO luôn phải được đặt lên đầu tiên.

Thiếu đi một lý do TẠI SAO, việc đưa ra quyết định sẽ trở nên khó khăn hơn. Và khi đang hoài nghi như vậy, chúng ta sẽ trông chờ vào khoa học, dữ liệu để định hướng quyết định của mình. Các công ty sẽ nói với bạn rằng họ bắt đầu bằng CÁI GÌ và THẾ NÀO bởi vì đó chính là những gì khách hàng đòi hỏi họ. Các báo cáo cho thấy khách hàng thường quan tâm tới chất lượng, dịch vụ, giá cả và tính năng. Vì vậy người ta có thể đi đến một kết luận rằng công ty nên đáp ứng mọi câu hỏi của khách hàng. Thật không may, có những bằng chứng cho thấy rằng công ty không bán được nhiều hàng hơn và cũng không tạo ra thêm lòng trung thành khi họ chỉ đơn thuần nói hay làm theo mọi thứ khách hàng mong muốn. Henry Ford có một câu nói nổi tiếng rằng: "Nếu tôi đi hỏi người khác muốn gì, có thể họ nói rằng họ muốn có một con ngựa nhanh hơn"[(2)].

Đây mới là nhà thiên tài trong nghệ thuật lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo và những tổ chức vĩ đại rất giỏi trong việc nhìn ra những điều mà hầu hết chúng ta không thể thấy. Họ rất giỏi trong việc trao cho chúng ta những điều mà chúng ta chưa từng nghĩ tới hoặc chưa đòi hỏi bao giờ. Khi cuộc cách mạng máy tính đang

trỗi dậy, người ta đã không đòi hỏi một giao diện đồ họa cho người sử dụng máy tính. Nhưng đó là điều mà Apple đã trao cho chúng ta. Trên chiến trường của cuộc cạnh tranh mở rộng quy mô trong ngành kinh doanh hàng không, hầu hết các hành khách chỉ muốn được phục vụ nhiều hơn thay vì ít hơn. Nhưng Southwest đã làm điều ngược lại. Và trong một thời kỳ của khủng hoảng và đầy rẫy xung đột, ít có ai hỏi ta đã làm gì cho tổ quốc thay vì tổ quốc đã làm gì cho ta. Chính động cơ như vậy đã giúp cho John F. Kennedy trở thành tổng thống của nước Mỹ. Những nhà lãnh đạo kiệt xuất là những người tin tưởng vào trực giác của họ. Họ là những người hiểu được nghệ thuật trước khi hiểu khoa học. Họ chinh phục trái tim trước khi chinh phục khối óc. Họ là những người bắt đầu với lý do TẠI SAO.

Những quyết định chúng ta đưa ra hàng ngày thường bị ảnh hưởng bởi cảm xúc. Chúng ta hiếm khi cân nhắc toàn bộ những thông tin và dữ kiện mình có. Thực ra, chúng ta cũng không cần làm như vậy. Một quyết định có thể đưa ra dựa trên mức độ chắc chắn. Cựu ngoại trưởng Mỹ Colin Powell đã từng nói: “Tôi có thể ra quyết định dựa trên 30% thông tin. Có hơn 80% là quá nhiều”. Có những trường hợp chúng ta tin tưởng bản thân hay làm theo người lãnh đạo mà không *cảm thấy* cần phải có đủ mọi thông số và dữ kiện. Cũng có đôi khi chúng ta không đủ tin tưởng vào bản thân để đưa ra một quyết định nào đó. Điều này giải thích tại sao chúng ta *cảm thấy* không thoải mái khi người khác ép buộc chúng ta đưa ra một quyết định trái với lòng mình. Chúng ta thường tin tưởng vào trực giác của mình để quyết định bỏ phiếu cho ai hay mua loại dầu gội nào. Bản chất sinh học đã làm chúng ta khó có thể diễn đạt thành lời những lý do thực sự khiến chúng ta đưa ra những quyết định của mình. Do đó chúng ta cố giải thích chúng dựa trên những yếu tố hữu hình như là kiểu dáng, dịch vụ hay thương hiệu. Đây là nguyên nhân dẫn tới giả định sai lầm cho rằng giá cả hay đặc tính quan trọng hơn vai trò thực sự của chúng. Tất nhiên, những thứ này là quan trọng vì chúng là căn cứ hữu hình để chúng ta hợp lý hóa việc ra quyết định của mình, nhưng chúng không giữ vai trò chủ đạo và không khơi nguồn cảm hứng cho hành vi.

Những gì không thể nhìn thấy mới quan trọng

“Cho áo quần của bạn đã trắng sáng lại càng thêm trắng sáng hơn”, đó là chương trình quảng cáo truyền hình của một hãng bột giặt mới đây trên thị trường. Đây là một lời khẳng định giá trị trong nhiều năm của hãng, một lời tuyên bố hoàn toàn hợp lý. Những nghiên cứu thị trường đã chỉ ra khách hàng mong muốn điều đó. Về mặt thông tin thì nó đúng, nhưng sự thật về những gì người ta muốn thì không giống như vậy.

Những nhà sản xuất bột giặt đã hỏi khách hàng họ muốn CÁI GÌ từ bột giặt, và khách hàng nói rằng trắng hơn nữa và sáng hơn nữa. Nó không phải là điều gì mới, nếu suy nghĩ về điều này bạn sẽ thấy rằng những người là quần áo muốn có loại bột giặt giúp cho quần áo của họ không chỉ sạch mà phải rất sạch. Vì vậy mà các thương hiệu đã cố gắng tạo sự khác biệt trong cách làm THẾ NÀO họ giúp cho quần áo bạn đã trắng sáng lại càng thêm trắng sáng hơn, bằng cách thuyết phục bạn rằng chất phụ gia họ thêm vào có hiệu quả hơn những hãng khác. Có hãng nói rằng họ thêm vào protein. Hãng khác nói họ thêm vào chất tăng cường độ sáng. Nhưng không có hãng nào hỏi khách hàng TẠI SAO họ muốn quần áo được sạch sẽ. Sự thật nhỏ bé đó đã không được phát hiện sau nhiều năm cho tới khi một nhóm những nhà nhân chủng học đã phát hiện ra sự thật rằng tất cả những chất phụ gia không phải là nhân tố quyết định hành vi mua hàng. Họ quan sát thấy rằng khi người ta lấy quần áo ra khỏi máy sấy, không có ai giơ lên ánh sáng để xem nó có trắng hơn hay so sánh nó với đồ mới để xem nó có sáng hơn không. Điều đầu tiên người ta làm khi lấy quần áo ra khỏi máy sấy là ngửi nó. Đây là một khám phá đáng kinh ngạc. Việc họ *cảm thấy* sạch sẽ thì quan trọng hơn cả sự sạch sẽ. Người ta đã mặc nhiên giả định rằng mọi loại bột giặt đều giúp cho quần áo được sạch sẽ. Nhưng được ngửi mùi quần áo sạch sẽ và thơm mát thì còn quan trọng hơn cả việc so sánh xem loại bột giặt nào thực sự làm sạch hơn.

Một giả định sai lầm kiểu như vậy làm ảnh hưởng tới cả một ngành kinh doanh khiến họ đi theo một định hướng sai lạc không chỉ xảy ra riêng trong ngành kinh doanh bột giặt. Các công ty điện thoại di động đã tin rằng người ta muốn có nhiều lựa chọn và nhiều nút bấm cho tới khi Apple giới thiệu iPhone với vài lựa chọn và chỉ có một nút bấm. Những nhà sản xuất ô tô của Đức đã tin rằng khách hàng Mỹ chỉ quan tâm tới vấn đề kỹ thuật trong xe hơi của họ. Nhưng họ đã ngạc nhiên và bối rối khi biết rằng thông số kỹ thuật tốt vẫn là chưa đủ. Rồi từng hãng ô tô của Đức đã lần lượt lắp thêm giá để cốc vào những chiếc xe hơi sang trọng của họ. Đó là một tính năng rất quan trọng đối với những người Mỹ thường phải đi làm xa, nhưng nó hiếm khi được đề cập trong những nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng tới quyết định mua hàng. Tôi không khẳng định rằng giá để cốc sẽ khiến người ta lựa chọn những chiếc xe BMW. Điều tôi muốn nói là kể cả với những khách hàng mua ô tô có đầu óc duy lý nhất, để họ ra quyết định mua hàng thì phức tạp hơn chúng ta tưởng.

Sức mạnh của não giữa thật đáng kinh ngạc. Nó không chỉ điều khiển những quyết định bản năng của chúng ta mà còn khiến chúng ta làm những việc tưởng chừng như phi lý. Người ta có thể rời bỏ căn nhà bình yên để khám phá những vùng đất xa xôi, vượt qua đại dương để tìm hiểu phía bên kia thế giới, hay từ bỏ công việc ổn định để khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng. Nhiều người trong chúng ta thấy những quyết định đó và nói rằng: “Thật ngớ ngẩn, bạn điên mất rồi. Bạn có thể mất tất cả. Bạn có thể bị giết hại. Bạn đang nghĩ cái gì vậy?” Đó không phải là những điều lô gíc hay thực tế mà là những ước mơ và hy vọng. Nó được thôi thúc bởi trực giác và sự mách bảo của con tim.

Nếu ai trong chúng ta cũng duy lí trí, sẽ không có ai khởi nghiệp, không có sự khám phá, không có sự đổi mới và sẽ không có những nhà lãnh đạo kiệt xuất biết khơi nguồn cảm hứng cho những điều như vậy. Chính niềm tin bất diệt vào những điều lớn lao hơn, tốt đẹp hơn đã điều khiển những hành vi như vậy. Đồng thời, những loại cảm xúc khác như tức giận hay sợ hãi cũng có khả năng điều khiển hành vi. Ví dụ như người ta có thể âm mưu hãm hại những người họ chưa từng gặp bao giờ.

Nhiều nghiên cứu thị trường cho thấy rằng, người ta muốn mua hàng của những công ty có thể cung cấp cho họ những sản phẩm chất lượng nhất, nhiều tính năng nhất, với dịch vụ tốt nhất và giá cả hợp lý nhất. Nhưng nếu suy nghĩ về những công ty có được nhiều sự trung thành nhất thì sẽ thấy họ hiếm khi có tất cả những điều kiện này. Nếu bạn muốn mua một chiếc xe Harley-Davidson truyền thống, bạn thường phải đợi sáu tháng mới nhận được hàng (đó là họ đã giảm thời gian từ một năm xuống cho khách hàng trung thành). Dịch vụ ở đây quả là tồi tệ! Còn những chiếc máy tính của Apple thì ít nhất cũng đắt hơn 25% so với một chiếc máy tính cá nhân tương tự. Trong khi các phần mềm có thể tương thích với hệ điều hành của họ lại ít hơn. Họ không có nhiều các thiết bị ngoại vi. Tốc độ máy tính của họ đôi khi chậm hơn một chiếc máy tính cá nhân tương tự. Nếu người ta chỉ ra quyết định dựa vào lý trí, và tiến hành mọi nghiên cứu trước khi mua hàng thì sẽ không có ai muốn mua một chiếc máy tính Mac. Nhưng tất nhiên là người ta đã mua Mac. Và một số người không chỉ mua chúng, họ còn yêu chúng bằng cả trái tim mình. Hay có thể nói đó là thứ tình yêu xuất phát từ não giữa.

Chúng ta đều biết có những người yêu máy tính Mac một cách cuồng nhiệt. Nếu hỏi tại sao họ yêu Mac, họ sẽ không trả lời bạn rằng: “Ồ, tôi nghĩ mình là người thích thách thức thực trạng, và tôi muốn xung quanh mình là những con người, sản phẩm và thương hiệu giúp tôi chứng tỏ với thế giới bên ngoài về điều mà tôi tin tưởng”. Về mặt sinh học thì đó chính là những gì đã xảy ra. Nhưng quyết định đó được tạo ra ở vùng não bộ kiểm soát hành vi mà không phải là ngôn ngữ. Vì vậy họ sẽ đưa ra những lý giải kiểu như: “Vì nó có giao diện dễ sử dụng, vì nó rất đơn giản mà lại đẹp mắt, vì nó có chất lượng cao, đó là những chiếc máy tính tốt nhất, vì tôi là tuýp người sáng tạo”. Trong thực tế, quyết định mua hàng và lòng trung thành của họ bắt nguồn từ cảm xúc cá nhân. Họ không thực sự quan tâm tới Apple mà tất cả đều xuất phát từ họ mà thôi.

Thậm chí điều tương tự cũng có thể áp dụng với những người thích làm việc tại Apple. Trong trường hợp của họ, công việc chỉ là một trong NHỮNG GÌ họ làm để phục vụ cho lý do TẠI SAO của mình. Nhưng họ không thể giải thích điều đó mà cũng bị thuyết phục rằng chỉ riêng chất lượng sản phẩm thôi đã mang lại thành công cho Apple. Thực ra từ sâu thẳm trái tim, họ đều muốn trở thành một phần của điều gì đó lớn lao hơn chính họ. Hầu hết những nhân viên và khách hàng trung thành của Apple đều có chung niềm tin về một cuộc cách mạng đổi mới. Cho dù có được tăng lương thì một nhân viên trung thành của Apple cũng không sang làm cho Dell. Tương tự như vậy, dù có được giảm giá thì một khách hàng trung thành của Mac cũng không chuyển sang mua một chiếc PC (có những người đã trả giá gấp đôi để mua Mac). Những điều này thì vượt ngoài lý trí và nó thuộc phạm trù của niềm tin. Không phải ngẫu nhiên mà văn hóa của Apple được miêu tả như một tín ngưỡng. Nó không chỉ là những sản phẩm bề ngoài mà bên trong còn chứa đựng những nguyên tắc dẫn đường. Và vì vậy nó thuộc về vấn đề của niềm tin.

Bạn còn nhớ câu chuyện về xe Honda và Ferrari chứ? Sản phẩm không chỉ là biểu tượng của những gì công ty tin tưởng, nó còn là biểu tượng của những gì khách hàng trung thành của họ tin tưởng. Ví dụ như người dùng máy tính Apple thích mở chúng ra khi đang ngồi trong sân bay. Họ thích được mọi người biết rằng họ đang sử dụng một chiếc máy tính Mac. Đó là một biểu tượng, một dấu hiệu cho thấy họ là ai. Chính logo sống động của Apple giúp nói lên điều gì đó về họ và cách họ nhìn nhận thế giới. Liệu có ai để ý khi có người bất chợt mở chiếc máy tính HP hay Dell ra không? Dĩ nhiên là không! Kể cả những người đang sử dụng những chiếc máy tính tương tự cũng không quan tâm. HP và Dell có một động cơ TẠI SAO mờ nhạt, vì vậy sản phẩm và thương hiệu của họ không tượng trưng cho điều gì về người sử dụng. Đối với những người sử dụng Dell hay HP, cho dù máy tính của họ có chạy nhanh hay bóng bẩy cỡ nào, nó cũng không phải là biểu tượng cho một mục đích cao cả, một nguyên tắc hay niềm tin. Nó chỉ là một chiếc máy tính.

Những sản phẩm được sản xuất ra với một lý do TẠI SAO rõ ràng là phương tiện để người ta nói với thế giới bên ngoài rằng họ là ai và họ tin tưởng vào điều gì. Hãy nhớ rằng, người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó. Nếu một công ty không có một lý do TẠI SAO rõ ràng, khi đó thế giới bên ngoài không thể nhận thức được gì hơn về công ty ngoài NHỮNG GÌ họ làm. Và khi điều đó xảy ra, những hình thức lôi kéo dựa trên giá cả, tính năng, dịch vụ hay chất lượng trở thành phương thức chính để tạo ra sự khác biệt.

—

Thiên nhiên không thích những khoảng trống. Vì vậy để nâng niu sự sống, Mẹ Thiên Nhiên luôn tìm kiếm sự cân bằng bất cứ khi nào có thể. Chẳng hạn như khi sự sống bị hủy diệt bởi một đám cháy rừng, thiên nhiên sẽ bù đắp sự sống mới để thay thế nó. Chuỗi thức ăn cũng là hình thức để duy trì sự cân bằng giữa các loài. Và Vòng tròn Vàng được đặt nền trên những nguyên tắc tự nhiên đó cũng tuân theo nhu cầu của sự cân bằng. Như tôi đã trình bày, khi thiếu đi một lý do TẠI SAO thì sự mất cân bằng sẽ diễn ra và các hình thức lôi kéo được lên ngôi. Và như vậy nó làm tăng thêm sự bấp bênh cho người mua, tăng thêm sự bất ổn cho người bán và tăng thêm sự mệt mỏi cho tất cả mọi người.

Bắt đầu với lý do TẠI SAO chỉ là sự khởi đầu. Cần phải làm nhiều hơn thế để một cá nhân hay tổ chức có được khả năng truyền cảm hứng. Để Vòng tròn Vàng có thể hoạt động, mỗi phần trong nó phải được cân bằng và theo đúng trật tự.

Chúng ta luôn phải khởi đầu một cách rõ ràng. Bạn phải biết TẠI SAO bạn làm NHỮNG GÌ bạn làm. Người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó, vì vậy nếu bạn không hiểu TẠI SAO bạn làm NHỮNG GÌ bạn đang làm thì làm sao người khác có thể hiểu được? Nếu người lãnh đạo của một tổ chức không thể làm rõ lý do TẠI SAO tổ chức của họ tồn tại, khi đó làm sao anh ta có thể mong đợi những nhân viên biết lý do TẠI SAO họ đi làm mỗi ngày? Nếu một chính trị gia không thể làm rõ lý do TẠI SAO họ muốn có được sự ủng hộ của công chúng, khi đó làm sao các cử tri biết ai để đi theo? Phương thức lôi kéo có thể tác động tới kết quả của bầu cử, nhưng chúng không giúp cho việc lựa chọn ai trở thành người lãnh đạo. Để lãnh đạo cần phải có những người sẵn lòng đi theo. Đó là những con người tin tưởng vào điều gì đó lớn lao hơn chính họ. Để truyền cảm hứng cần phải bắt đầu với một lý do TẠI SAO rõ ràng.

Khi bạn biết được lý do TẠI SAO bạn làm những gì bạn làm, câu hỏi được đặt ra là bạn sẽ làm nó như THẾ NÀO? THẾ NÀO là những giá trị hay nguyên tắc của bạn để định hướng cách làm THẾ NÀO bạn mang niềm tin của mình vào trong cuộc sống. Làm THẾ NÀO chúng ta khiến cho niềm tin đó được thể hiện trong hệ thống và quy trình của một tổ chức và cả trong văn hóa của nó. Khi bạn biết cách làm THẾ NÀO để thực hiện công việc, và quan trọng hơn là có được kỷ luật để giữ cho tổ chức và các nhân viên có trách nhiệm với những nguyên tắc chủ đạo này, nó sẽ làm tăng khả năng hoạt động của tổ chức theo đúng thế mạnh tự nhiên của nó. Hiểu được cách làm THẾ NÀO sẽ mang lại nhiều năng lực hơn, ví dụ nó giúp bạn tuyển được nhân viên hay tìm được đối tác mà họ sẽ tự động tỏa sáng khi làm việc cùng bạn.

Trớ trêu thay, câu hỏi quan trọng nhất: "TẠI SAO bạn làm những gì bạn làm?" thì thực ra khá đơn giản và dễ khám phá (tôi sẽ chia sẻ nó trong các chương sau). Chính kỷ luật trong việc không bao giờ thay đổi nguyên tắc, và chịu trách nhiệm trong cách làm THẾ NÀO bạn thực hiện công việc mới là phần khó khăn nhất. Đôi khi chúng ta còn làm cho vấn đề phức tạp thêm, chẳng hạn như việc nhắc nhở bản thân về những

giá trị bằng cách viết chúng lên tường như những danh từ. Ví dụ như: Chính Trực, Trung Thực, Đổi Mới, Giao Tiếp. Nhưng những danh từ thì không hữu dụng vì chúng chỉ là những tên gọi. Bạn không thể xây dựng hệ thống hay thúc đẩy người khác thông qua những thứ như vậy. Bạn khó có thể yêu cầu người ta có trách nhiệm với những danh từ này. Và nếu bạn phải viết hai chữ "trung thực" trên tường để nhắc nhở bạn làm vậy thì có thể bạn còn gặp nhiều rắc rối hơn.

Để những giá trị hay nguyên tắc chủ đạo thực sự có tác dụng thì chúng phải là những động từ. Không phải "chính trực" mà là "luôn làm đúng". Không phải "đổi mới" mà là "nhìn nhận vấn đề theo một khía cạnh khác". Cụ thể hóa những giá trị bằng động từ mang lại cho chúng ta một ý niệm rõ ràng về cách chúng ta hành động trong mọi tình huống. Sau đó chúng ta có thể cùng nhau đánh giá chúng hay thậm chí tạo sự khích lệ để thực hiện chúng tốt hơn. Yêu cầu người khác phải chính trực không đảm bảo rằng những quyết định của họ luôn khiến cho khách hàng cảm thấy hài lòng, nhưng yêu cầu họ luôn làm đúng thì có thể. Tôi tự hỏi Samsung đã viết những giá trị gì lên tường khi họ đưa ra hình thức hoàn phí không thể áp dụng cho những người sống trong các tòa chung cư?

Vòng tròn Vàng cung cấp một lý giải cho sự thành công lâu dài, nhưng bản chất cố hữu của những việc làm mang lại thành công lâu dài thường cần tới sự đầu tư hay trả giá trong ngắn hạn. Do đó, việc tập trung vào lý do TẠI SAO và giữ vững những giá trị cốt lõi một cách có kỉ luật trở nên vô cùng quan trọng.

Mọi điều bạn nói và làm phải chứng minh cho những gì bạn tin tưởng. Một lý do TẠI SAO chỉ là một niềm tin. Đó là tất cả ý nghĩa của nó. Làm THẾ NÀO là những hành động của bạn để chứng tỏ niềm tin đó. Và làm CÁI GÌ là kết quả của những hành động này, nó bao gồm mọi điều bạn nói và làm: từ sản phẩm, dịch vụ, marketing, PR, văn hóa cho tới những người bạn tuyển dụng. Nếu người ta không mua CÁI GÌ bạn làm mà là lý do TẠI SAO bạn làm nó, khi đó tất cả những điều này phải được nhất quán. Với sự nhất quán người ta sẽ nhìn nhận và lắng nghe mà không chút nghi ngờ những gì bạn tin tưởng. Nói cho cùng, chúng ta đang sống trong một thế giới hữu hình. Vì vậy cách duy nhất để người ta biết những gì bạn tin tưởng là thông qua những điều bạn nói và làm. Vì vậy nếu bạn không nhất quán trong những điều bạn nói và làm, sẽ không ai hiểu được những gì bạn tin tưởng.

Chính tại cấp độ CÁI GÌ mà sự thực xảy ra. Sự "đáng tin cậy" là từ được bàn luận thường xuyên trong thế giới của hợp tác và chính trị. Ai cũng nói về tầm quan trọng của sự đáng tin. Các chuyên gia nói rằng: "Bạn phải làm việc một cách đáng tin cậy", "Mọi dữ liệu cho thấy người ta thích làm việc với những thương hiệu đáng tin", "Người ta bỏ phiếu cho ứng cử viên đáng tin tưởng". Vấn đề là những lời khuyên đó hoàn toàn không thực dụng.

Làm sao bạn có thể bước vào văn phòng ai đó và nói rằng: "Kể từ bây giờ, xin hãy làm việc đáng tin cậy hơn một chút". Hay một CEO có thể chỉ đạo: "Hãy làm cho chương trình marketing đáng tin hơn một chút". Những công ty đã làm gì để cho chương trình marketing hay bán hàng hoặc bất cứ điều gì họ làm trở nên đáng tin?

Họ lại hay thực hiện theo những giải pháp khiến tôi cảm thấy nực cười. Họ ra ngoài khảo sát khách hàng và hỏi: "Chúng tôi phải nói với bạn cái gì để khiến chúng tôi trở nên đáng tin hơn?" Điều này là hoàn toàn vô nghĩa. Bạn không thể hỏi người khác mình phải làm gì để trở nên đáng tin. Một chính trị gia nói gì khi được yêu cầu trở nên "đáng tin hơn"? Làm thế nào để một nhà lãnh đạo hành động "đáng tin hơn"? Nếu không có một sự hiểu biết rõ ràng về lý do TẠI SAO, mọi chỉ dẫn sẽ hoàn toàn trở nên vô ích.

Sự đáng tin có nghĩa là Vòng tròn Vàng của bạn ở trong sự cân bằng. Nó có nghĩa rằng bạn thực sự tin tưởng vào mọi điều bạn nói và làm. Điều này áp dụng cho cả nhà quản lý cũng như các nhân viên. Chỉ khi điều đó xảy ra thì những gì bạn nói và làm mới được xem là đáng tin. Apple đã tin rằng chiếc máy tính Apple đầu tiên của họ và hệ điều hành Macintosh có khả năng thách thức sự thống trị của máy tính IBM trên nền DOS. Apple tin tưởng rằng các sản phẩm iPod và iTunes đang thách thức thực trạng trong ngành kinh doanh âm nhạc. Và chúng ta đều biết TẠI SAO Apple làm những gì họ làm. Chính vì sự thấu hiểu lẫn nhau đó mà chúng ta nhìn nhận các sản phẩm của Apple là đáng tin cậy. Dell đã ra mắt dòng máy nghe nhạc mp3 và PDA nhằm thâm nhập thị trường các thiết bị điện tử nhỏ. Chúng ta không biết lý do TẠI SAO của Dell là gì, chúng ta không chắn chắn về những gì công ty tin tưởng hay TẠI SAO họ đưa ra những sản phẩm này ngoài việc thu lợi và mong muốn tận dụng một phân khúc thị trường mới. Những sản phẩm này không đáng tin cậy. Không phải vì Dell không thể thâm nhập thị trường khác mà vì họ làm những điều này mà không có một động cơ TẠI SAO rõ ràng khiến nó trở nên thiếu tin cậy và tốn kém hơn. Chỉ đơn thuần tạo ra những sản phẩm chất lượng cao và quảng bá chúng thì không đảm bảo sự thành công. Sự tin cậy không thể đạt được nếu thiếu đi một lý do TẠI SAO rõ ràng. Và như vậy sự tin cậy là yếu tố quan trọng.

Hãy hỏi những người bán hàng giỏi nhất điều gì là cần thiết để trở thành một người bán hàng giỏi giang. Họ sẽ trả lời bạn rằng điều quan trọng là bạn thực sự tin tưởng vào sản phẩm bạn đang bán. Vậy *niềm tin* có vai trò gì trong một công việc như bán hàng? Câu trả lời rất đơn giản. Khi những người bán hàng thực sự tin tưởng vào những gì họ đang bán thì những lời thốt ra từ miệng họ là đáng tin. Chính mối tin tưởng này đã giúp cho những đơn vị bán hàng tốt nhất tạo ra những mối quan hệ cơ sở. Những mối quan hệ này gây dựng nên niềm tin, và từ đó sinh ra sự trung thành. Thiếu sự cân bằng của Vòng tròn Vàng nghĩa là không có sự đáng tin, điều đó có nghĩa là không có những mối quan hệ chặt chẽ, và đồng nghĩa với việc thiếu đi niềm tin. Khi đó, bạn phải trở về đúng điểm xuất phát với việc bán hàng dựa trên giá cả, dịch vụ, chất lượng hay đặc tính. Bạn sẽ lại giống như bao người khác. Tệ hơn nữa, thiếu đi sự tin tưởng đó, công ty phải dựa vào những phương thức lôi kéo như: giảm giá, khuyến mại, áp lực ngang hàng, gây sợ hãi... Mặc dù những biện pháp đó có hiệu quả, nhưng nó chỉ có tác dụng trong ngắn hạn.

Đáng tin cậy không phải là một điều kiện cho thành công, nhưng nó sẽ là một điều kiện nếu bạn muốn thành công lâu dài. Một lần nữa, vấn đề trở lại với lý do TẠI SAO. Sự đáng tin chỉ có khi bạn nói và làm những điều mà bạn thực sự tin tưởng. Nếu bạn không biết rõ lý do TẠI SAO của mình, khi đó bạn không thể nào biết được những điều bạn nói hay làm có nhất quán với nó hay không. Thiếu đi một lý do TẠI SAO, mọi nỗ lực để trở nên đáng tin sẽ trở thành thiếu thực tế.

Sau khi bạn đã có một lý do TẠI SAO rõ ràng, cùng với sự kỷ luật và trách nhiệm cho những giá trị và nguyên tắc chủ đạo của bạn, và luôn nhất quán trong mọi điều bạn nói và làm, thì bước cuối cùng là giữ tất cả những điều này theo một trật tự đúng. Giống như ví dụ trong cách marketing của Apple đã đề cập lúc trước, chỉ đơn giản thay đổi thứ tự của thông tin bằng cách bắt đầu với lý do TẠI SAO đã có thể làm thay đổi tầm ảnh hưởng của thông điệp. Làm CÁI GÌ cũng quan trọng vì nó cung cấp chứng cứ hữu hình cho lý do TẠI SAO, nhưng TẠI SAO phải được đặt lên trước. Lý do TẠI SAO đặt nền cho mọi thứ còn lại. Trong mọi tình huống, việc bắt đầu với lý do TẠI SAO sẽ ảnh hưởng sâu sắc và lâu dài tới kết quả. Bắt đầu với lý do TẠI SAO là cách truyền cảm hứng để người khác hành động.

Rollin King, một doanh nhân ở San Antonio đã ấp ủ ý tưởng bắt chước những gì Pacific Southwest đang làm ở California và mang nó tới Texas để xây dựng một hãng hàng không có những chuyến bay ngắn giữa các thành phố Dallas, Houston và San Antonio. Anh đã tìm đến một người bạn mà anh tin tưởng có thể giúp anh biến ý tưởng của mình trở thành sự thật. Đó là luật sư Herb Kelleher, một người nghiện rượu bia, thuốc lá và cũng đã ly dị như King.

Hầu như ngày nào King và Kelleher cũng mâu thuẫn với nhau. King là một con người của những con số, anh ta nổi tiếng là kẻ thô lỗ và vụng về, trong khi Kelleher là người thích giao du và dễ mến. Lúc đầu Kelleher cho ý tưởng của King là ngớ ngẩn, nhưng đến cuối buổi tối King đã thành công trong việc truyền cảm hứng về tầm nhìn cho bạn của mình, và Kelleher đã đồng ý cân nhắc về việc sẽ tham gia. Tuy nhiên, phải mất bốn năm sau đó hãng hàng không Southwest Airlines mới có chuyến bay đầu tiên từ Cánh Đồng Tình Yêu của Dallas tới Houston.

Southwest đã không phát minh ra ý tưởng về một hãng hàng không giá rẻ. Pacific Southwest Airlines mới là người đi tiên phong trong ngành kinh doanh này, và Southwest thậm chí đã bắt chước cả tên của họ. Southwest đã không có lợi thế của người đi đầu vì trước đó các hãng hàng không quốc tế là Braniff, Texas và Continental đã phục vụ thị trường Texas, và không có hãng nào muốn từ bỏ địa phận của mình. Thế nhưng Southwest đã không được thành lập chỉ để trở thành một hãng hàng không. Nó được lập lên để phụng sự một lý tưởng. Họ chỉ ngẫu nhiên sử dụng một hãng hàng không để thực hiện nó.

Vào đầu thập niên 1970, chỉ có 15% trong tổng số khách du lịch sử dụng phương tiện hàng không. Với tỷ lệ như vậy, thị trường đủ nhỏ để làm chùn bước những ai muốn gia nhập và trở thành đối thủ của những hãng bay lớn. Nhưng Southwest không có ý định cạnh tranh với bất cứ công ty nào cho 15% trong tổng số khách du lịch. Southwest quan tâm tới 85% số còn lại. Ở vào thời điểm đó, nếu bạn hỏi Southwest ai là đối thủ cạnh tranh của họ, họ sẽ nói với bạn rằng: “Chúng tôi cạnh tranh với ô tô và xe buýt”. Thực ra ý họ là: “Chúng tôi cố gắng vì quyền lợi của những người bình dân”. Đó là lý do TẠI SAO họ thành lập hãng hàng không. Đó là nguyên tắc, mục đích, lý do cho sự tồn tại của họ. Họ đã không thuê những đơn vị tư vấn quản lý cao cấp để phát triển chiến lược cho công ty của họ. Họ cũng không pha trộn những phương thức làm việc tốt nhất mà những công ty khác đang áp dụng. Những nguyên tắc và giá trị chủ đạo của họ được bắt nguồn trực tiếp từ lý do TẠI SAO của công ty và bình thường hơn bất kì điều gì khác.

Du lịch hàng không vào thập niên 1970 rất đắt đỏ, và nếu Southwest muốn đấu tranh cho những người bình dân thì mức giá của họ phải bình dân. Đó là điều kiện bắt buộc. Và vào thời kỳ khi du lịch hàng không còn là thứ xa xỉ như vậy, để đấu tranh cho những người bình dân Southwest cần phải biết tạo ra sự thoải mái. Vào thời kỳ khi du lịch hàng không trở nên phức tạp với nhiều mức giá khác nhau tùy thuộc vào thời điểm đặt vé, Southwest cần phải thật đơn giản. Nếu họ muốn tiếp cận 85% số còn lại thì sự giản tiện là một điều bắt buộc. Vào lúc đó, Southwest có hai loại giá vé: vé buổi tối/cuối tuần và vé ban ngày. Và chỉ có vậy.

Rẻ, thoải mái và giản tiện. Đó là cách họ đã thực hiện NHƯ THẾ NÀO. Đó là cách họ bảo vệ cho nguyên tắc của những người dân bình thường. Kết quả từ những việc làm của họ được thể hiện một cách hữu hình trong những điều họ nói và làm: sản phẩm của họ, những người họ tuyển dụng, văn hóa của họ và cách họ marketing. “Bây giờ bạn đã có thể tự do đi lại trong đất nước của mình”, họ đã quảng cáo như vậy. Nó không chỉ là một khẩu hiệu mà là một nguyên tắc. Và nó là một nguyên tắc đang tìm người ủng hộ. Giờ đây, với những người đã biết đến Southwest, những người coi bản thân họ như một người dân bình thường, đã có thêm một lựa chọn là một hãng hàng không lớn. Với những ai có chung một niềm tin với những gì Southwest tin tưởng, họ đã trở thành khách hàng trung thành tận tâm với công ty. Họ cảm thấy những gì Southwest nói là nói với chính họ và dành cho chính họ. Quan trọng hơn thế, họ cảm thấy được bay cùng

Southwest là một cách nói lên những gì con người họ thuộc về. Lòng trung thành được phát triển trong những khách hàng của công ty không liên quan gì tới giá cả. Giá cả chỉ đơn thuần là một trong những cách để hãng hàng không đưa nguyên tắc của họ vào trong cuộc sống.

Howard Putnam là một trong những cựu chủ tịch của Southwest. Ông kể rằng, có lần một nhà quản lý cấp cao cho một công ty lớn đã đến gặp ông sau một sự kiện. Nhà quản lý nói rằng ông ta luôn sử dụng những hãng bay lớn khi đi làm ăn kinh doanh. Ông ta phải làm vậy vì đó là yêu cầu của công ty. Mặc dù ông đã tích lũy được rất nhiều giờ bay ở các hãng hàng không khác và tiền cũng không phải là vấn đề, nhưng khi bay với mục đích cá nhân hoặc với gia đình thì ông luôn chọn Southwest. “Anh ta yêu Southwest”, Putnam vừa nói vừa cười lớn khi kể câu chuyện. Việc Southwest là hãng hàng không giá rẻ không có nghĩa rằng nó chỉ thu hút được những khách hàng ít tiền. Giá rẻ chỉ là một trong những điều Southwest làm để cho chúng ta hiểu được những gì họ tin tưởng.

Những gì Southwest đạt được đã thể hiện một thứ văn hóa trong kinh doanh. Nhờ vào việc nhất quán với lý do TẠI SAO trong những việc họ làm, và tính kỷ luật cao trong cách làm THẾ NÀO họ thực hiện nó, họ đã trở thành hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất trong lịch sử. Chưa có năm nào họ không có lợi nhuận, bao gồm cả thời gian sau sự kiện 11 tháng Chín và trong suốt thời kỳ khủng hoảng dầu mỏ của thập niên 1970 và đầu thập niên 2000. Mọi điều Southwest nói và làm là đáng tin cậy. Mọi điều thuộc về họ đều phản ánh nguyên tắc ban đầu mà King và Kelleher đã gây dựng và bảo vệ hàng thập kỷ trước đó. Và nó chưa bao giờ thay đổi.

Trải qua 30 năm, hai hãng hàng không United Airlines và Delta Airlines chứng kiến sự thành công của Southwest và đã quyết định đưa ra một sản phẩm giá rẻ để cạnh tranh nhằm chia sẻ thị phần. “Chúng ta phải trở thành một trong số họ”, họ đã nghĩ như vậy. Vào tháng Tư năm 2003, Delta đã cho ra đời một sản phẩm hàng không giá rẻ có tên là Song. Chưa đầy một năm sau, United đã ra mắt Ted. Trong cả hai trường hợp, họ đã bắt chước cách làm THẾ NÀO Southwest thực hiện nó. Họ làm cho Ted và Song có được các yếu tố: rẻ, thoải mái và giản tiện. Và với những ai đã từng bay với Ted và Song, họ có được giá rẻ, sự thoải mái và giản tiện. Nhưng cả hai đều đã thất bại.

United và Delta đều có nhiều kinh nghiệm trong kinh doanh hàng không và họ hoàn toàn có đủ khả năng đưa thêm những sản phẩm họ muốn để thích hợp với điều kiện của thị trường và nắm bắt những cơ hội. Vấn đề không ở chỗ họ làm CÁI GÌ, vấn đề ở chỗ không ai biết TẠI SAO Song và Ted làm những việc đó. Họ thậm chí có thể làm tốt hơn cả Southwest. Nhưng vấn đề không nằm ở chỗ đó. Chắc chắn là người ta có thể bay những chuyến bay của họ, bởi không khó hiểu khi có ai đó dùng sản phẩm của bạn mà chẳng quan tâm tới bạn. Khách hàng có thể được chào mời dùng sản phẩm này hoặc sản phẩm kia nhưng điều đáng nói là có quá ít người trung thành với thương hiệu. Thiếu một ý niệm về động cơ TẠI SAO, Song và Ted chỉ là hai hãng hàng không bình thường. Không có một động cơ TẠI SAO rõ ràng, tất cả những gì khách hàng cân nhắc chỉ là giá cả và sự thoải mái. Những hãng hàng không này chỉ cung cấp dịch vụ phải dựa vào các hình thức lôi kéo để gây dựng công việc kinh doanh, một biện pháp rất tốn kém. United đã từ bỏ việc gia nhập thị trường hàng không giá rẻ chỉ bốn năm sau khi nó bắt đầu, và thương hiệu Song của Delta cũng có kết cục tương tự.

Thật là sai lầm nếu cho rằng sự khác biệt nằm ở chỗ bạn làm THẾ NÀO và làm CÁI GÌ. Chỉ đơn thuần đưa ra một sản phẩm chất lượng cao với nhiều tính năng, với dịch vụ tốt hơn hay giá cả tốt hơn không giúp bạn tạo ra sự khác biệt hay đảm bảo được sự thành công. Sự khác biệt xảy ra trong việc TẠI SAO và làm THẾ NÀO bạn làm nó. Southwest không phải là hãng hàng không tốt nhất thế giới. Họ cũng không phải lúc nào cũng là hãng rẻ nhất. Họ có ít hành trình bay hơn nhiều đối thủ của họ và thậm chí không bay ra khỏi lãnh thổ của nước Mỹ. Không phải lúc nào họ cũng tạo ra được NHỮNG GÌ vượt trội. Nhưng ai cũng biết

sứ mệnh TẠI SAO của họ và mọi thứ họ làm đều chứng tỏ điều đó. Có nhiều cách để thúc đẩy người khác hành động, nhưng sự trung thành chỉ xuất hiện khi người ta được truyền cảm hứng. Chỉ khi lý do TẠI SAO đã rõ ràng và khi người ta tin tưởng vào những gì bạn tin tưởng thì mới nảy sinh lòng trung thành.

Lôi kéo và truyền cảm hứng đều kích thích não giữa. Những thông điệp đánh vào tham vọng, sự sợ hãi hay áp lực ngang hàng đều kích thích những ham muốn thiếu lý trí và sự lo lắng của chúng ta để buộc chúng ta ra quyết định. Nhưng ở tầng sâu xa hơn, những phản ứng xúc cảm có liên quan tới cách chúng ta nhìn nhận chính mình. Tại đó, những hành vi của chúng ta thay vì bị thúc đẩy trở thành được truyền cảm hứng. Khi chúng ta được truyền cảm hứng, những quyết định được đưa ra có liên hệ nhiều hơn tới việc thể hiện chúng ta là ai và ít có liên quan tới những công ty hay sản phẩm mà chúng ta lựa chọn.

Khi những quyết định của chúng ta được *cảm nhận* là đúng, chúng ta sẵn sàng trả thêm tiền hay bỏ qua sự bất tiện của những sản phẩm hay dịch vụ đó. Điều này không liên quan gì tới giá cả hay chất lượng. Giá cả, chất lượng, tính năng và dịch vụ là quan trọng, nhưng chúng cũng là chi phí để gia nhập thị trường ngày hôm nay. Chính những cảm nhận sâu xa đó mới tạo nên sự trung thành. Và chính sự trung thành đó đã mang lại cho Apple, Harley-Davidsion, Southwest Airlines, Martin Luther King hay bất cứ nhà lãnh đạo kiệt xuất nào một lợi thế to lớn đến như vậy. Nếu không có một nền tảng vững chắc từ những người ủng hộ trung thành, những áp lực trong kinh doanh sẽ khiến bạn phải sử dụng các hình thức lôi kéo nhằm cạnh tranh, hay để "trở nên khác biệt" dựa trên giá cả, chất lượng, dịch vụ và tính năng. Lòng trung thành là giá trị cảm xúc đích thực, nó tồn tại trong tâm trí của người mua chứ không phải người bán.

Nếu chỉ dựa trên những yếu tố bên ngoài, bạn khó có thể thuyết phục người khác rằng sản phẩm hay dịch vụ của bạn là quan trọng trong cuộc sống của họ (hãy nhớ tới ví dụ của Ferrari và Honda). Tuy nhiên, nếu lý do TẠI SAO của bạn và lý do TẠI SAO của họ hợp nhau, khi đó họ sẽ coi sản phẩm và dịch vụ của bạn như những phương thức hữu hình để chứng tỏ những gì *họ* tin tưởng. Khi TẠI SAO, THẾ NÀO và CÁI GÌ được cân bằng, người mua sẽ tin tưởng và cảm thấy hài lòng trọn vẹn với sản phẩm và dịch vụ của bạn. Khi chúng không được cân bằng, sẽ nảy sinh căng thẳng và bất ổn dẫn tới những quyết định bấp bênh. Không có một lý do TẠI SAO, người mua hàng sẽ dễ bị thôi thúc bởi ham muốn hay nỗi sợ hãi. Khi đó chính người mua hàng sẽ chịu rủi ro lớn nhất trong việc đưa ra một quyết định không thực tế. Nếu sản phẩm họ mua không phản ánh được động cơ TẠI SAO của họ, những người xung quanh sẽ không có nhiều cơ sở để hình dung hay nhìn nhận về họ.

Con người là thực thể tự nhiên mang đặc tính xã hội. Chúng ta rất nhạy cảm với những sắc thái của hành vi và có khả năng phán đoán. Giống như đánh giá người nọ người kia tốt xấu, chúng ta cũng phân biệt công ty tốt công ty xấu. Có những người chúng ta cảm thấy có thể tin tưởng và có những người thì không. Có công ty, tổ chức chúng ta có thể tin tưởng, có công ty, tổ chức thì không. Khả năng cảm nhận về một người giống với khả năng cảm nhận về một tổ chức hay công ty. Cảm nhận khác nhau tùy thuộc vào đối tượng đang nói với chúng ta. Người đang nghe thì luôn đứng dưới vai trò là một cá nhân. Thậm chí khi một công ty quảng cáo trên truyền hình, không quan trọng có bao nhiêu người đang xem chương trình, người đang tiếp nhận thông tin đó luôn là một cá nhân mà thôi. Đây là giá trị của Vòng tròn Vàng. Nó cung cấp một phương pháp giao tiếp phù hợp với cách mỗi cá nhân tiếp nhận thông tin. Vì lý do này, mỗi tổ chức cần phải làm rõ mục đích, nguyên tắc hay niềm tin của mình và bảo đảm rằng mọi điều họ nói và làm phù hợp và tuân theo niềm tin đó. Nếu các cấp độ của Vòng tròn Vàng được cân bằng, tất cả những ai có cùng niềm tin sẽ bị thu hút và sử dụng sản phẩm cũng như dịch vụ của họ.

Tôi muốn giới thiệu với các bạn người bạn ảo của chúng ta là anh Brad. Brad đang chuẩn bị cho buổi hẹn hò tối nay. Đây là lần hẹn hò đầu tiên và anh rất hào hứng. Anh nghĩ rằng người phụ nữ mình sắp gặp thực sự xinh đẹp và mong chờ một viễn cảnh tươi sáng. Brad ngồi xuống dùng bữa tối và anh bắt đầu nói chuyện.

"Anh rất giàu có."

"Anh có một ngôi nhà to và lái một chiếc xe đẹp."

"Anh quen biết rất nhiều người nổi tiếng."

"Anh thường xuyên xuất hiện trên truyền hình, trông anh cũng khá ưa nhìn!"

"Anh có một cuộc sống cực ổn."

Liệu anh chàng này có một cuộc hẹn lần thứ hai hay không?

Cách chúng ta giao tiếp và ứng xử hoàn toàn mang bản chất sinh học. Có nghĩa là chúng ta có thể so sánh đời sống xã hội và đời sống cá nhân. Nói cho cùng, con người vẫn là con người. Để học cách áp dụng lý do TẠI SAO vào trong một tình huống kinh doanh, chẳng cần tìm kiếm đâu xa, hãy ứng dụng bài học của buổi hẹn hò. Bởi vì thực tế là không có gì khác biệt giữa bán hàng và hẹn hò. Trong cả hai trường hợp, bạn đều ngồi đối diện với người khác và hy vọng truyền đủ thông tin cần thiết để đạt được một thỏa thuận. Tất nhiên, bạn có một vài lựa chọn để lôi kéo đối phương, một bữa tối lãng mạn, khéo léo gài vào câu chuyện những chiếc thẻ thành viên câu lạc bộ sành điệu hoặc ai đó nổi tiếng mà bạn quen biết. Tùy thuộc mức độ khao khát đạt thỏa thuận đó, bạn có thể nói với họ bất kỳ điều gì họ muốn nghe. Hãy cứ thề non hẹn biển với họ và có khả năng may mắn là bạn sẽ thành công. Nếu thua keo này thì bạn có thể bày keo khác. Tuy nhiên, càng ngày càng tốn kém để duy trì mối quan hệ kiểu này. Cho dù có lôi kéo như thế nào, thì đó cũng không phải là cách để xây dựng một mối quan hệ tin tưởng.

Trong trường hợp của Brad, rõ ràng là cuộc hẹn đã không diễn ra tốt đẹp. Khả năng lớn là sẽ chẳng có thêm một cuộc hẹn thứ hai, và tất nhiên anh chàng đã không đặt nền móng tốt cho việc gây dựng một mối quan hệ. Thật không may, ban đầu phụ nữ có thể có hứng thú với những yếu tố như vậy. Cô gái đã đồng ý tới cuộc hẹn bởi vì bạn cô nói rằng Brad khá đẹp trai, rằng anh ấy có công việc tốt và quen biết nhiều người nổi tiếng. Cho dù tất cả những điều đó là sự thật, CÁI GÌ không điều khiển việc ra quyết định, CÁI GÌ nên được dùng như bằng chứng cho lý do TẠI SAO, và hiển nhiên là cuộc hẹn hò đã thất bại.

Hãy cùng gặp lại Brad một lần nữa, nhưng lần này anh sẽ bắt đầu với lý do TẠI SAO.

"Em có biết điều anh tâm đắc nhất về cuộc đời mình là gì không?" Lần này, Brad bắt đầu như vậy. *"Anh được thức dậy mỗi sáng để làm những điều mình yêu thích. Anh được truyền cảm hứng cho người khác để họ làm những điều truyền cảm hứng cho họ. Đó là điều tuyệt vời nhất trên thế giới. Thực ra, điều thú vị nhất là cố gắng tìm ra mọi cách khác nhau để anh có thể làm được điều đó. Nó thực sự tuyệt vời. Và tùy em có tin hay không, anh đã thực sự có khả năng kiếm được rất nhiều tiền từ nó. Anh đã mua một căn nhà lớn và một chiếc xe hơi đẹp. Anh được gặp rất nhiều người nổi tiếng và được lên tivi thường xuyên, điều đó thật thú vị bởi vì anh cũng khá ưa nhìn. Anh thật may mắn vì được làm những điều mình thích, anh thực sự có khả năng làm tốt vì điều đó."*

Lần này, cơ hội để Brad có được cuộc hẹn lần hai tăng theo cấp số nhân với giả định rằng người ngồi đối diện anh tin vào những gì anh tin tưởng. Quan trọng hơn, anh cũng đang gây dựng được nền móng cho một mối quan hệ, một mối quan hệ đặt nền trên giá trị và niềm tin. Anh đã nói y hệt như lần hẹn trước, điều duy nhất khác biệt là anh đã bắt đầu với lý do TẠI SAO, và tất cả NHỮNG GÌ anh đạt được đóng vai trò như những bằng chứng hữu hình cho lý do TẠI SAO đó.

Bây giờ hãy cùng xem xét cách hầu hết các công ty kinh doanh. Đại diện của công ty ngồi đối diện bạn trên một chiếc bàn, họ được biết bạn là một khách hàng tiềm năng, và họ bắt đầu trao đổi.

“Công ty chúng tôi vô cùng thành công”.

“Văn phòng của chúng tôi tuyệt đẹp, bạn nên ghé thăm khi có thời gian”.

“Đối tác của chúng tôi là tất cả những công ty và thương hiệu lớn nhất”.

“Tôi chắc rằng bạn đã từng xem qua quảng cáo của chúng tôi”.

“Chúng tôi thực sự đang làm ăn phát đạt”.

Trong kinh doanh, cũng giống như một cuộc hẹn không thành công, nhiều công ty nỗ lực chứng tỏ giá trị của họ mà không nói lý do TẠI SAO họ tồn tại ngay từ đầu. Tuy nhiên, để thu hút sự chú ý của người khác, chỉ đưa ra lý lịch không thôi là chưa đủ. Nhưng đó lại chính là những gì các công ty làm. Họ cung cấp cho bạn một danh sách dài những kinh nghiệm của họ - họ đã làm CÁI GÌ, đối tác của họ là những ai - với mong muốn cho bạn thấy rằng họ thật hấp dẫn để bạn phải bỏ mọi thứ sang một bên để làm việc với họ.

Con người vẫn là con người, và chức năng sinh lý của việc ra quyết định thì giống nhau dù cho đó là một quyết định chuyện cá nhân hay chuyện làm ăn. Cùng một cách mà áp dụng với chuyện hẹn hò đã thất bại rồi thì đừng mong giao dịch kinh doanh sẽ thành công.

Giống như trong một cuộc hẹn hò, sẽ vô cùng khó khăn để bắt đầu xây dựng một mối quan hệ tin cậy với một khách hàng hay đối tác tiềm năng bằng cách cố gắng thuyết phục họ với tất cả những lý lẽ về tính năng và lợi ích. Những lý lẽ này có quan trọng nhưng chỉ dùng để tạo ra sự tín nhiệm cho một lời chào hàng và cho phép người mua hợp lý hóa quyết định mua hàng của họ. Trong mọi quyết định, người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó, và CÁI GÌ bạn làm có vai trò như minh chứng hữu hình cho lý do TẠI SAO bạn làm nó. Nhưng trừ khi bạn bắt đầu với lý do TẠI SAO, tất cả những gì người ta cân nhắc chỉ là những lợi ích mang tính lý trí. Và có khả năng là bạn sẽ không có được “cuộc hẹn” lần thứ hai.

Đây là một lựa chọn khác:

“Bạn có biết điều tôi thích ở công ty mình là gì không? Chúng tôi được đến công ty hàng ngày để làm những điều mình yêu thích. Chúng tôi được truyền cảm hứng cho người khác để họ làm những điều truyền cảm hứng cho họ. Đó là điều tuyệt vời nhất trên thế giới. Thực ra, điều thú vị là việc cố gắng tìm ra mọi cách khác nhau để chúng tôi có thể thực hiện điều đó. Tuyệt vời nhất là nó cũng tốt cho công việc kinh doanh. Chúng tôi đã thực sự làm rất tốt. Chúng tôi có những văn phòng tuyệt đẹp, mời bạn ghé thăm nếu có thời gian. Chúng tôi làm việc với một số công ty lớn nhất. Tôi chắc rằng bạn đã từng xem quảng cáo của chúng tôi. Chúng tôi thực sự đang làm ăn phát đạt.”

Bây giờ thì bạn đã thấy lần chào bán thứ hai tốt hơn lần thứ nhất rồi chứ?

Khi chúng ta chỉ có thể dựa trên những nhân tố hữu hình hay những thước đo lý trí để ra quyết định, mức độ tự tin cao nhất mà chúng ta có thể đưa ra là: "Tôi *nghĩ rằng* đây là một quyết định đúng". Nó có thể đúng đắn về mặt sinh học bởi vì chúng ta đang kích hoạt vùng não ngoài, nơi kiểm soát "suy nghĩ" của não bộ. Tại cấp độ của não ngoài, chúng ta có thể ngôn ngữ hóa những gì chúng ta suy nghĩ. Đây là điều xảy ra khi chúng ta dành thời gian để cân đo thiệt hơn, xem xét mọi sự khác biệt giữa plasma hay LCD, Dell hay HP.

Khi chúng ta đưa ra những quyết định bản năng, mức độ tự tin cao nhất mà chúng ta có thể đưa ra là: "Tôi *cảm thấy*đây là quyết định đúng", cho dù nó trái ngược với những con số và dữ kiện. Một lần nữa, đây lại là vấn đề về sinh học, bởi vì quyết định bản năng xảy ra ở vùng não bộ kiểm soát cảm xúc của chúng ta, chứ không phải là ngôn ngữ. Nếu bạn hỏi những nhà lãnh đạo và doanh nhân thành đạt nhất bí mật của họ là gì, lúc nào họ cũng có cùng một câu trả lời: "Tôi tin vào trực giác của mình". Trong những trường hợp gặp trục trặc, họ sẽ nói với bạn rằng: "Tôi đã nghe theo những gì người ta nói với tôi, mặc dù tôi có cảm giác không đúng. Tôi nên tin vào trực giác của mình". Đó là một chiến lược tốt, ngoại trừ việc nó không thể nhân rộng. Quyết định bản năng chỉ được đưa ra bởi một cá nhân. Nó là một chiến lược hoàn hảo cho một cá nhân hay một tổ chức nhỏ, nhưng điều gì xảy ra khi sự thành công cần có nhiều người có khả năng ra quyết định mà nó được *cảm thấy* là đúng?

Đó là khi sức mạnh của lý do TẠI SAO có thể được nhận thức một cách trọn vẹn. Khả năng diễn đạt một lý do TẠI SAO thành lời cung cấp bối cảnh cảm xúc cho việc ra quyết định. Nó tạo ra một mức độ tự tin cao hơn trường hợp "Tôi *nghĩ rằng* nó đúng". Và nó có thể nhân rộng hơn trường hợp "Tôi *cảm thấy* nó đúng". Khi bạn biết lý do TẠI SAO của mình, mức độ tự tin cao nhất bạn có thể đưa ra là: "Tôi *biết* nó đúng". Khi bạn *biết* quyết định đưa ra là đúng, bạn không chỉ cảm thấy nó đúng mà còn có thể hợp lý hóa nó và dễ dàng diễn đạt nó thành lời. Khi đó quyết định được cân bằng một cách hoàn hảo. Những lập luận về CÁI GÌ sẽ cung cấp bằng chứng cho cảm giác TẠI SAO. Nếu bạn có thể diễn đạt thành lời cảm xúc điều khiển quyết định bản năng của bạn, nếu bạn có thể tuyên bố rõ ràng lý do TẠI SAO của mình, bạn sẽ cung cấp một bối cảnh rõ ràng cho những người xung quanh bạn hiểu được lý do của quyết định. Nếu quyết định đưa ra là phù hợp với những thông số và dữ kiện, khi đó những thông số và dữ kiện sẽ củng cố cho quyết định thêm vững chắc - đó là sự cân bằng. Và nếu quyết định đó trái ngược lại với những thông số và dữ kiện, nó sẽ nêu bật ra những nhân tố khác cần phải được cân nhắc. Nó có thể biến một quyết định đang còn được tranh cãi từ một cuộc tranh luận thành một cuộc thảo luận.

Ví dụ như một người bạn làm ăn cũ của tôi đã tức giận khi tôi từ chối một thương vụ. Tôi đã nói với anh ta rằng tôi cảm thấy đối tác tiềm năng này không ổn. Điều đó đã khiến anh ta hết sức bực bội vì anh ta cho rằng: "Tiềm lực tài chính của đối tác này cũng tốt như bao người khác". Anh ta đã không hiểu lý do tôi đưa ra quyết định, và tệ hơn là tôi không thể giải thích được điều đó. Nó chỉ là một cảm giác mà tôi có. Ngược lại, giờ đây tôi có thể dễ dàng giải thích TẠI SAO tôi làm kinh doanh - đó là để truyền cảm hứng cho người khác để họ làm những gì truyền cảm hứng cho họ. Nếu tôi phải đưa ra một quyết định tương tự với cùng một lý do mang tính bản năng, sẽ không có cuộc tranh luận nào xảy ra vì mọi người đều biết rõ TẠI SAO quyết định được đưa ra. Chúng tôi từ chối một thương vụ kinh doanh bởi vì những đối tác tiềm năng đó không tin tưởng vào những gì chúng tôi tin tưởng và họ không có hứng thú gì với việc truyền cảm hứng cho người khác. Với một lý do TẠI SAO rõ ràng, một cuộc tranh luận để chấp nhận một đối tác không phù hợp sẽ chuyển thành một cuộc thảo luận rằng liệu sự không "hợp pha" đó có đáng giá so với những lợi ích trong ngắn hạn mà họ có thể mang lại cho chúng tôi hay không.

Bạn không nên đặt mục tiêu kinh doanh là làm ăn với bất cứ ai có nhu cầu với những sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn cung cấp. Nên nhắm đến những người tin tưởng vào những gì bạn tin tưởng. Khi chúng ta lựa chọn chỉ làm kinh doanh với những ai tin tưởng vào lý do TẠI SAO của bạn, niềm tin sẽ khởi sinh.

PHẦN 3
Lãnh đạo cần người ủng hộ

6
Niềm tin khởi sinh

Trong những năm 1980, công ty hàng không Continental Airlines bị coi là hãng hàng không tệ nhất trong ngành hàng không nước Mỹ lúc bấy giờ. Nói nhẹ ra thì hầu hết nhân viên của công ty này đã cảm thấy xấu hổ khi làm việc ở đó. Thực tế là việc các nhân viên ở đây cảm thấy mình bị ngược đãi đã không còn là điều bí mật. Và nếu một công ty ngược đãi nhân viên của họ, hãy coi chừng cách các nhân viên này đối xử với khách hàng của công ty. Đất đá thì lăn xuống chân đồi, và nếu bạn - khách hàng - là người đứng ở dưới chân, bạn sẽ là kẻ phải chịu trận.

Gordon Bethune, vị giám đốc điều hành sau này của Continental đã viết trong cuốn *From Worst to First* (Tạm dịch: Lội dòng nước ngược): “Lần thứ hai bước qua cánh cửa công ty vào tháng 2 năm 1994, tôi có thể thấy được vấn đề lớn nhất của Continental. Đó là một nơi làm việc rất nhếch nhác”. Ông kể lại: “Nhân viên thì gắt gỏng với khách hàng, cáu bẳn với nhau, và cảm thấy xấu hổ về công ty của họ. Và bạn không thể có một sản phẩm tốt mà không có những con người thích tới công ty làm việc. Đó là điều bất khả thi”.

Herb Kelleher, chủ tịch của Southwest trong hai mươi năm đã bị coi là một kẻ dị thường vì thừa nhận quan điểm cho rằng trách nhiệm của một công ty là phải chăm sóc các nhân viên trước tiên. Ông nói rằng những nhân viên hạnh phúc sẽ khiến cho khách hàng hạnh phúc. Và những khách hàng hạnh phúc sẽ khiến cho các cổ đông hạnh phúc, nó được tiến hành theo trật tự như vậy. May mắn thay, Bethune cũng có cùng niềm tin dị thường này.

Một vài người cho rằng, lý do khiến văn hóa của Continental độc hại như vậy là do công ty đang phải trong giai đoạn khó khăn. Họ có thể nói với bạn rằng để giữ cho công ty tồn tại đã chật vật lắm rồi. Họ có thể bao biện rằng: “Một khi lợi nhuận trở lại, chúng tôi sẽ quan tâm tới mọi điều khác”. Và rõ ràng là Continental đã phải thoi thóp từ thập niên 1980 tới đầu thập niên 1990. Công ty đã hai lần đệ đơn xin bảo hộ phá sản trong vòng tám năm - một lần vào năm 1983 và lần nữa vào năm 1991 - và đã trải qua mười đời giám đốc điều hành trong vỏn vẹn có một thập kỷ. Vào năm 1994, khi Bethune tiếp quản công ty, nó đã thua lỗ 600 triệu đô la và xếp hạng cuối cùng trên mọi bảng đánh giá năng lực.

Nhưng sau khi Bethune tới, tình trạng đó chấm dứt. Ngay trong năm tiếp theo Continental đã thu về 250 triệu đô la và nhanh chóng được xếp hạng là một trong những công ty đáng đầu quân vào làm nhất nước Mỹ. Và khi Bethune tạo ra bước đột phá để cải thiện bộ máy hoạt động của công ty, thì thành quả vĩ đại nhất họ gặt hái được mà gần như không thể nào đo lường được: Đó là niềm tin.

Niềm tin không chỉ đơn thuần khởi sinh bởi vì người bán hàng giải thích cho khách hàng tại sao nên mua sản phẩm hay dịch vụ, hay bởi vì một nhà quản lý hứa hẹn những thay đổi. Niềm tin không phải là một danh mục để kiểm tra. Niềm tin là một cảm giác chứ không phải một kinh nghiệm lý trí. Chúng ta tin tưởng

ai đó hay một công ty nào đó ngay cả khi mọi thứ diễn ra không như mong đợi, và chúng ta không tin tưởng những người khác cho dù mọi điều đều có vẻ tiến triển tốt đẹp. Một danh mục với đầy đủ các dấu tích không đảm bảo cho người ta tin tưởng. Niềm tin bắt đầu khởi sinh khi chúng ta cảm nhận rằng một người hay một tổ chức có sứ mệnh là điều gì đó khác hơn là những lợi ích chỉ cho bản thân họ.

Niềm tin tạo ra một cảm giác giá trị - giá trị thực sự, chứ không chỉ đo đếm bằng tiền bạc. Giá trị được định nghĩa như là sự chuyển hóa của niềm tin. Bạn không thể nào thuyết phục ai đó rằng bạn có giá trị, và cũng không thể nào thuyết phục ai đó tin tưởng bạn. Bạn phải thu phục niềm tin bằng cách giao tiếp và chứng tỏ rằng bạn có cùng giá trị và niềm tin với họ. Bạn phải nói về lý do TẠI SAO của bạn và chứng minh nó với NHỮNG GÌ bạn làm. Cần nhắc lại rằng, một lý do TẠI SAO chỉ là một niềm tin, làm THẾ NÀO là những hành động chúng ta làm để chứng tỏ niềm tin đó, và CÁI GÌ là kết quả của những hành động này. Khi cả ba yếu tố được cân bằng, thì niềm tin được thiết lập và giá trị được nhận thức. Đây là điều mà Bethune đã làm được.

Rất nhiều nhà quản lý tài năng có khả năng quản trị kinh doanh, nhưng khả năng lãnh đạo xuất chúng thì không chỉ đơn thuần dựa trên khả năng quản trị tài ba. Biết dẫn dắt khác với việc trở thành một nhà lãnh đạo. Trở thành một nhà lãnh đạo có nghĩa là bạn giữ một vị trí cao nhất, hoặc bằng cách đạt được nó hoặc gặp may mắn hay nhờ hoạt động chính trị nội bộ. Tuy nhiên dẫn dắt có nghĩa là người khác sẵn lòng đi theo bạn, không vì họ phải làm vậy, không vì họ được trả tiền để làm vậy mà bởi vì họ mong muốn được như vậy. Frank Lorenzo, vị giám đốc điều hành trước thời Bethune, có thể là lãnh đạo của Continental, nhưng Bethune mới là người biết làm thế nào để dẫn dắt công ty. Những người dẫn dắt có khả năng làm như vậy bởi vì những người đi theo tin tưởng rằng những quyết định được người dẫn đầu đưa ra được cả nhóm toàn tâm ủng hộ. Ngược lại, những người được tin tưởng sẽ nỗ lực làm việc bởi vì họ cảm thấy như đang cống hiến cho điều gì đó lớn lao hơn chính họ.

Trước khi Bethune xuất hiện, tầng thứ hai mươi của trụ sở công ty dành cho ban quản trị là nơi cấm lui tới với hầu hết mọi người. Dãy nhà của ban quản trị bị khóa. Chỉ có phó chủ tịch cao cấp hay cao hơn nữa mới được phép lui tới. Phải có thẻ từ mới lên được tầng này, máy quay an ninh được đặt khắp mọi nơi và đội bảo vệ có vũ trang tuần tra quanh khu vực để chẳng ai cho rằng canh gác an ninh ở đây chỉ là chuyện hình thức. Rõ ràng công ty đã gặp phải vấn đề về niềm tin. Nhân viên truyền tai nhau rằng Frank Lorenzo thậm chí không dám uống một lon nước ngọt trên máy bay của Continental nếu không phải do tự tay ông ta mở nó ra. Ông đã không tin ai cả, vì vậy không phải vô lý khi cho rằng đã không có ai tin tưởng ông ta. Thật khó mà dẫn dắt khi người ta không sẵn lòng đi theo.

Bethune thì hoàn toàn khác. Ông hiểu rằng đằng sau những tổ chức và hệ thống, một công ty chẳng qua cũng chỉ là một tập hợp những con người. Ông nói: “Đừng hòng dùng vải thưa che mắt thánh đối với những nhân viên của bạn”. Bethune bắt đầu thay đổi văn hóa công ty bằng cách tạo niềm tin từ nhân viên. Và cụ thể là ông đã khiến họ tin tưởng vào điều gì để có thể biến đổi một hãng hàng không từ tệ nhất thành tốt nhất với cùng những con người đó và cùng những thiết bị đó?

Khi còn học đại học tôi có một người bạn cùng phòng tên là Howard Jeruchimowitz. Bây giờ, anh ta đang là một luật sư ở Chicago. Howard đã học được bài học từ thời niên thiếu về một khao khát đơn giản của con người. Lớn lên ở vùng ngoại ô thành phố New York, anh đã chơi cho một đội bóng tồi nhất của giải thiếu niên. Họ thua hầu hết trong các trận đấu và với cách biệt tỉ số không phải nhỏ. Huấn luyện viên là một người tâm huyết và ông muốn truyền cho những cầu thủ trẻ một tinh thần lạc quan. Sau một thất bại đáng xấu hổ của họ, vị huấn luyện viên đã kéo họ lại hội ý và nhắc nhở: “Thắng thua không quan trọng, quan trọng là các bạn đã chơi như thế nào”. Lúc đó chàng trai trẻ Howard đã giơ tay và hỏi: “Vậy chúng ta ghi tỉ số để làm gì?”

Ngay từ khi còn nhỏ, Howard đã hiểu được khát khao chiến thắng của con người. Không ai muốn thua cuộc, và hầu hết những người mạnh khỏe sống cuộc đời của họ là để chiến thắng. Sự khác nhau duy nhất là hình thức bàn thắng và điểm số. Với một số người đó là tiền bạc, với người khác đó là danh tiếng hay phần thưởng. Với số khác đó là quyền lực, tình yêu, gia đình hay tinh thần viên mãn. Thước đo là tương đối, nhưng khao khát thì giống nhau. Thậm chí một tỉ phú bị thua lỗ chút tiền thôi cũng có thể cảm thấy thất vọng vì không ai muốn là kẻ thua cuộc.

Khát khao chiến thắng không có gì là xấu. Tuy nhiên vấn đề phát sinh khi điểm số trở thành thước đo duy nhất của thành công, và khi những gì bạn đạt được không liên quan tới động cơ TẠI SAO mà bạn đặt ra ngay từ đầu.

Bethune bắt đầu chứng tỏ với mọi người ở Continental rằng nếu họ muốn chiến thắng, họ có thể chiến thắng và hầu hết các nhân viên chần chừ để xem liệu ông ta có đúng không. Một lần, chuyến bay bị trì hoãn vì một nhà quản lý tới trễ. Ông ta đã bị cho thôi việc. Ba mươi chín nhà quản lý khác trong số sáu mươi người đứng đầu công ty cũng chịu chung số phận vì đã không tin tưởng. Kinh nghiệm của họ thế nào hay họ mang gì tới bàn làm việc, điều đó không quan trọng. Họ đều bị yêu cầu thôi việc nếu họ không có tinh thần đồng đội và không thể thích nghi với văn hóa mới mà Bethune đang cố gắng xây dựng. Không có chỗ cho những ai thiếu niềm tin vào một Continental mới.

Bethune hiểu rằng chỉ với vài bài thuyết trình nhiệt huyết hay việc tưởng thưởng cho những nhân viên xuất sắc đạt được mục tiêu lợi nhuận vẫn là chưa đủ để có thể xây dựng một đội nhóm thiện chiến. Ông hiểu rằng nếu muốn có được thành công thực sự và bền vững thì người của ông phải cố gắng không phải cho ông, không phải cho những cổ đông hay thậm chí không phải cho khách hàng. Mà họ phải cố gắng vì khát khao chiến thắng cho chính họ.

Mọi điều ông nói đều hướng về lợi ích của nhân viên. Thay vì yêu cầu họ lau dọn máy bay để phục vụ hành khách, ông chỉ ra vài điều dễ hiểu hơn. Hàng ngày họ vẫn làm việc trên máy bay, và sau khi hành khách rời đi thì vẫn còn nhiều tiếp viên hàng không phải ở lại để phục vụ cho các chuyến bay tiếp theo. Vì vậy ông nói sẽ thật tuyệt nếu họ biết giữ gìn môi trường làm việc của mình luôn sạch sẽ.

Bethune cũng giải tán đội ngũ an ninh trên tầng hai mươi. Ông thiết lập một chính sách mở và sẵn lòng tiếp chuyện tất cả mọi người. Người ta thường thấy ông đi cùng với vài nhân viên khuân vác ở sân bay và họ cùng nhau vận chuyển hành lý. Từ đó trở đi, Continental trở thành một gia đình và ai cũng phải làm việc cùng nhau.

Bethune biết tập trung vào những điều quan trọng, và đối với một hãng hàng không thì điều ưu tiên số một là cất cánh đúng giờ. Vào đầu thập niên 1990, trước khi Bethune tới thì Continental bị xếp hạng chót về tỷ lệ đúng giờ trong số mười hãng hàng không lớn nhất quốc gia. Vì vậy, Bethune đã nói với các nhân viên rằng, nếu thứ hạng này vươn lên tốp năm trong một tháng thì mỗi nhân viên sẽ được thưởng 65 đô la. Bạn hãy tưởng tượng xem với 40.000 nhân viên trong năm 1995, mỗi tháng đạt chỉ tiêu đúng giờ sẽ tiêu tốn của công ty một khoản thưởng khổng lồ lên tới 2,5 triệu đô la. Nhưng Bethune biết việc mình đang làm. Tình trạng chậm giờ thường xuyên đã làm thiệt hại cho công ty 5 triệu đô la mỗi tháng cho các chi phí như mất liên lạc hay phải để khách hàng nghỉ qua đêm. Nhưng điều quan trọng nhất với Bethune là ông đã tạo cho công ty một văn hóa mới từ chương trình này. Họ có tới mười ngàn nhân viên bao gồm cả các vị trí quản lý, và lần đầu tiên sau nhiều năm, tất cả đã có được sự đồng lòng nhất trí.

Đã qua rồi cái thời chỉ có những nhân viên quản lý mới được hưởng lợi từ thành công của công ty. Giờ đây mọi người đều được thưởng 65 đô la khi hãng bay hoạt động tốt và không ai được thưởng nếu hãng

bay không đạt được mục tiêu. Bethune thậm chí còn yêu cầu khoản tiền thưởng này phải được gửi riêng chứ không được cộng dồn vào tiền lương, biến nó như một biểu tượng của chiến thắng. Và kèm theo mỗi lần thưởng như vậy là một thông điệp nhắc nhở nhân viên về lý do TẠI SAO họ làm việc: “Cám ơn các bạn đã giúp cho Centinental trở thành một trong những công ty hàng đầu.”

Bethune nói rằng: “Chúng tôi đo lường những gì nhân viên có thể thực sự kiểm soát được. Chúng tôi đưa ra những phần thưởng mà toàn bộ nhân viên sẽ chiến thắng hoặc thất bại cùng nhau, chứ không phải là riêng lẻ.”

Mọi thành công hay thất bại của công ty đều khiến họ có cảm giác rằng họ đã cùng chung tay góp sức. Và thực sự họ đã làm vậy.

Tầm quan trọng của văn hóa làm việc

Lý do khiến loài người có được thành công không phải bởi vì chúng ta là loài mạnh nhất từ xưa đến giờ. Cũng không phải do tính chất quần tụ hay sinh sống đơn lẻ quyết định. Loài người đã thành công bởi vì chúng ta có khả năng hình thành văn hóa. Văn hóa được tạo ra khi những nhóm người được tập hợp lại với nhau dựa trên những giá trị hay niềm tin chung, và từ đó hình thành nên sự tin tưởng. Niềm tin giữa con người cho phép chúng ta nương dựa vào nhau để bảo vệ gia đình và đảm bảo đời sống cá nhân. Con người đã có thể tự tin bước ra khỏi cái hang của mình để đi săn bắn hoặc khám phá mà vẫn yên tâm rằng gia đình và tài sản của mình sẽ được cộng đồng bảo vệ cho tới khi quay về. Đó là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong sự sinh tồn của một cá nhân và sự tiến bộ của loài người chúng ta.

Việc chúng ta tin tưởng những người có cùng hệ giá trị và niềm tin đã được minh chứng một cách sâu sắc. Có những lý do khiến chúng ta không muốn kết bạn với tất cả những người chúng ta gặp. Chúng ta thường làm bạn với những người có cùng quan điểm, niềm tin và cách nhìn nhận về thế giới. Cho dù bề ngoài trông chúng ta có hợp nhau như thế nào thì nó vẫn không đủ để đảm bảo cho một mối quan hệ bạn bè. Chúng ta có thể xem xét điều này trên một góc độ rộng hơn. Trong thế giới chúng ta đang sống có đủ các màu sắc văn hóa khác nhau. Là một người Mỹ hay người Pháp thì không quá quan trọng, điều khác biệt chỉ là văn hóa giữa hai quốc gia. Văn hóa Mỹ coi trọng những lý tưởng về doanh nhân, độc lập và tự chủ. Chúng tôi gọi lý do TẠI SAO của mình là Giấc mơ Mỹ. Văn hóa Pháp lại coi trọng những lý tưởng về sự hợp nhất, tinh thần đội nhóm và tận hưởng cuộc sống. Một số người cảm thấy phù hợp với văn hóa Pháp còn một số người lại phù hợp với văn hóa Mỹ. Không có cái nào tốt hơn cái nào, đó chỉ đơn thuần là sự khác biệt mà thôi.

Hầu hết những người được sinh ra và lớn lên trong một nền văn hóa thường cảm thấy mình phù hợp với lối sống đó, tuy nhiên không phải ai cũng vậy. Có những người lớn lên ở Pháp nhưng lại cảm thấy mình không thuộc về nơi đây, họ thấy mình không phù hợp với văn hóa bản địa và chuyển sang nơi khác để sinh sống. Họ có thể bị thu hút bởi văn hóa Mỹ và quyết định nhập cư để theo đuổi Giấc mơ Mỹ.

Nước Mỹ có một số lượng lớn những người nhập cư, nhưng sẽ là sai lầm nếu cho rằng tất cả đều phù hợp với xã hội nơi đây. Không phải người nhập cư nào cũng có tinh thần của một doanh nhân mà chỉ có những ai thực sự bị thu hút theo bản năng tới nước Mỹ mới có được điều đó. Đó là những gì mà lý do TẠI SAO có thể làm được. Khi lý do này được nhận thức một cách rõ ràng, nó sẽ thu hút những con người có cùng niềm tin. Và giả sử họ phù hợp với những gì người Mỹ tin tưởng, những người nhập cư này sẽ nói rằng: “Tôi yêu nơi này. Tôi yêu đất nước của các bạn”. Tình yêu này không được quyết định bởi nước Mỹ mà xuất phát từ chính họ. Đó là cách họ cảm nhận về một nền văn hóa nơi họ cảm thấy mình thuộc về, nơi

cho họ những cơ hội và khả năng để tỏa sáng.

Và ngay trong nước Mỹ thì lý do TẠI SAO của họ cũng có sự khác biệt theo vùng miền. Một số người phù hợp với New York còn một số lại phù hợp với Minneapolis. Không có văn hóa vùng nào tốt hơn vùng nào, chúng chỉ đơn giản là những sắc màu khác nhau. Nhiều người mơ ước được sống ở New York vì bị cuốn hút bởi vẻ quyến rũ của nó và những cơ hội mà nó mang lại. Họ đã tới với hy vọng biến nó thành hiện thực nhưng quên không cân nhắc liệu mình có phù hợp với nền văn hóa bản địa hay không. Một số người đã thành công và một số khác thì không. Ngày này qua ngày khác, tôi đã chứng kiến nhiều người tới New York với những ước mơ và hoài bão, nhưng rồi họ đã không tìm được công việc như mong đợi hoặc không chịu nổi áp lực trong công việc. Họ không phải là những nhân viên kém cỏi, chỉ đơn giản là họ không phù hợp. Họ có thể nỗ lực bám trụ lại thành phố, cảm thấy chán nản công việc và cuộc sống của mình, hoặc họ rời đi nơi khác. Nếu họ chuyển tới một thành phố khác phù hợp hơn, chẳng hạn như Chicago, San Francisco, họ sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn và thành công hơn. New York không tốt hơn những thành phố khác, nó không phải lựa chọn đúng đắn cho tất cả mọi người. Cũng giống như những thành phố khác, nó chỉ là lựa chọn đúng đắn cho những ai thực sự phù hợp.

Điều tương tự cũng đúng cho bất cứ nơi nào có một nền văn hóa hay cá tính rõ nét. Chúng ta làm việc tốt hơn ở những nền văn hóa phù hợp với giá trị và niềm tin của mình. Như đã nói ở trên, mục đích không phải là làm kinh doanh với bất cứ ai muốn những gì bạn có, mà làm kinh doanh với những người tin vào những gì bạn tin tưởng. Tương tự như vậy, sẽ tốt cho bạn khi được sống và làm việc ở những nơi có văn hóa phù hợp với giá trị và niềm tin của bạn vì khi đó bạn sẽ dễ dàng tỏa sáng một cách tự nhiên.

Bây giờ hãy thử nghĩ xem một công ty là gì. Một công ty là một nền văn hóa bao gồm những con người đến với nhau có chung một hệ thống giá trị và niềm tin. Sản phẩm hay dịch vụ không phải là yếu tố gắn kết các thành viên trong một công ty lại với nhau. Quy mô lớn cũng không tạo ra sức mạnh của công ty mà đó chính là văn hóa - một nhận thức mạnh mẽ về những niềm tin và giá trị mà tất cả mọi người từ tổng giám đốc cho tới nhân viên lễ tân đều chia sẻ. Từ đó rút ra kết luận rằng, mục đích trong tuyển dụng không phải là tìm được những người chỉ đơn thuần có những kỹ năng bạn cần, mà tìm được những con người có chung niềm tin với bạn.

Tìm người chung chí hướng

Vào đầu thế kỷ XX, nhà du lịch mạo hiểm người Anh Ernest Shackleton đã lên đường khám phá Nam Cực. Trước đó, Roald Amundsen quốc tịch Na Uy đã trở thành người đầu tiên đặt chân tới Nam Cực. Do đó một kỷ lục còn lại dành cho Shackleton đó là: Trở thành người vượt lục địa xuyên qua điểm tận cùng phía Nam của Trái đất.

Cuộc thám hiểm bắt đầu từ vùng biển băng giá Weddell phía Nam nước Mỹ và vượt qua 1.700 dặm xuyên qua Nam Cực để tới biển Ross phía Nam New Zealand. Chi phí cho chuyến đi được Shackleton ước tính vào khoảng 250.000 đô la. Ông đã trả lời phóng viên báo *New York Times* vào ngày 29 tháng 12 năm 1913 rằng: "Đây là hành trình trình thám hiểm Nam Cực lớn nhất từ trước tới nay. Những vùng đất chưa được thám hiểm trên thế giới đang thu hẹp đi, nhưng vẫn còn lại một thử thách cam go này".

Vào ngày mùng 5 tháng 12 năm 1914, Shackleton cùng đoàn thám hiểm gồm 27 thành viên đã lên đường bắt đầu*Hành trình thử thách* từ vùng biển Weddell. Họ đi trên con tàu 350 tấn được các đơn vị tư nhân tài trợ, Chính phủ Anh và Hiệp hội Địa lý Hoàng gia. Trong khi đó, Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất đang bùng nổ ở châu Âu và tiền bạc càng trở nên cạn kiệt hơn.

Nhưng những thành viên của *Hành trình thử thách* đã không bao giờ tới được Nam Cực.

Chỉ vài ngày sau khi họ vượt qua đảo Nam Georgia phía nam Atlantic, chiếc tàu của họ đã phải đương đầu với những tảng băng trôi dài hàng dặm và đã bị mắc kẹt do mùa đông tới sớm và đầy khắc nghiệt. Những tảng băng vây quanh khiến con tàu "như một quả hạnh nhân bọc trong chiếc kẹo bơ", một thủy thủ đoàn đã viết như vậy. Shackleton và đoàn thủy thủ của ông đã mắc cạn ở Nam Cực trong mười tháng khi con tàu bị trôi dạt xuống phía nam cho tới khi nó va phải một tảng băng trôi. Vào ngày 21 tháng 11 năm 1915, chiếc tàu đã bị nhấn chìm trong vùng nước giá lạnh của biển Weddell.

Các thủy thủ đoàn của *Hành trình thử thách* đã hạ ba chiếc xuồng cứu hộ và cập bến trên hòn đảo Voi nhỏ bé. Nơi đó Shackleton đã tạm biệt mọi người và cùng với năm thành viên trong đoàn dấn thân vào một hành trình hiểm nguy vượt 800 dặm đại dương để tìm kiếm sự giúp đỡ. Và cuối cùng họ đã thành công.

Điều phi thường là trong suốt chuyến thám hiểm này đã không có ai bị chết hay có bất cứ cuộc nổi loạn nào.

Đó không phải là một may mắn. Đó là nhờ Shackleton đã tìm được những người phù hợp nhất cho chuyến đi. Khi bạn có được tất cả những người phù hợp trong tổ chức của mình, những người có niềm tin vào những gì bạn tin tưởng, thành công sẽ tự động đến. Và làm thế nào Shackleton đã tìm được những thành viên tuyệt vời như vậy? Chỉ với một mẩu quảng cáo đơn giản trên tờ thời báo London.

Hãy thử so sánh với cách chúng ta tuyển dụng nhân viên. Giống như Shackleton, chúng ta đăng quảng cáo trên tạp chí hoặc những trang web. Đôi khi chúng ta thuê một nhà tuyển dụng để tuyển người cho chúng ta nhưng quy trình thì gần giống nhau. Chúng ta đưa ra một danh sách các yêu cầu cho công việc và hy vọng tìm được ứng cử viên đáp ứng những yêu cầu này.

Vấn đề là cách chúng ta viết những quảng cáo này như thế nào. Chúng ta chỉ toàn tập trung vào CÁI GÌ mà không phải là TẠI SAO. Ví dụ một quảng cáo như: "Cần tuyển nhân viên quản lý kế toán, tối thiểu năm năm kinh nghiệm, am hiểu về lĩnh vực kinh doanh. Bạn sẽ được làm việc trong một công ty hàng đầu đang phát triển nhanh chóng, với mức lương cao và các khoản thưởng lớn." Ứng cử viên sẽ xếp một hàng dài nhưng làm sao chúng ta biết ai là người phù hợp?

Quảng cáo tuyển thành viên của Shackleton thì hoàn toàn khác biệt. Ông đã không nói về việc mình đang tìm CÁI GÌ. Ví dụ như:

"Cần tuyển người cho chuyến thám hiểm. Có ít nhất năm năm kinh nghiệm. Biết cách điều khiển cánh buồm. Bạn sẽ được làm việc với một thuyền trưởng tài năng".

Shackleton đã cần nhiều hơn thế, ông cần con người thuộc về những chuyến đi như vậy. Thực tế ông đã quảng cáo như sau:

"Cần tìm người cho một hành trình mạo hiểm. Lương thấp, sống nhiều tháng trong đêm tối giá rét, nguy hiểm luôn rình rập, không chắc có ngày trở về an toàn. Được vinh danh và công nhận nếu thành công."

Chỉ có những ai đọc quảng cáo và nghĩ rằng nó thật tuyệt mới dám ứng tuyển cho công việc như vậy. Họ là những người thích đương đầu với nghịch cảnh. Chỉ những người dám ứng tuyển mới là người có thể tồn tại. Scheckleton đã tuyển dụng vào nhóm của ông những con người có niềm tin vào những gì ông tin tưởng, nhờ vậy khả năng tồn tại của họ được bảo đảm. Khi những nhân viên thực sự thuộc về nhóm của bạn, họ sẽ bảo đảm cho bạn được thành công. Họ sẽ không làm việc cật lực và tìm ra những giải pháp đổi

mới vì bạn, họ sẽ làm nó cho chính họ.

Những nhà lãnh đạo kiệt xuất có điểm chung là khả năng tìm được những con người phù hợp để tham gia vào tổ chức của họ - những người tin tưởng vào những gì họ tin tưởng. Southwest Airlines là một ví dụ điển hình về một công ty với tài năng tuyển dụng nhân viên phù hợp. Khả năng tìm kiếm nhân sự là nguyên tắc đại diện khiến họ dễ dàng cung cấp những dịch vụ tuyệt vời. Giống như câu nói nổi tiếng của Herb Kelleher: “Bạn không cần tuyển người có kỹ năng, bạn cần tuyển người có thái độ tốt. Kỹ năng hoàn toàn có thể đào tạo được.” Chỉ cần vậy là đủ, nhưng vấn đề là bạn cần họ có thái độ gì? Nếu thái độ của họ không phù hợp với văn hóa làm việc của bạn thì sao?

Tôi hay hỏi những công ty xem họ muốn tuyển người như thế nào, và câu trả lời tôi thường nhận được nhất là: “Chúng tôi chỉ tuyển những người có đam mê”. Nhưng làm sao bạn biết được nếu họ chỉ đam mê việc phỏng vấn mà không có đam mê làm việc? Thực tế là hầu hết mọi người trên hành tinh này đều có đam mê, chỉ có điều chúng ta không đam mê cùng một thứ. Bắt đầu với lý do TẠI SAO khi tuyển dụng sẽ giúp bạn tăng gấp bội khả năng thu hút những người có đam mê với những gì bạn tin tưởng. Chỉ đơn thuần tuyển người có hồ sơ đẹp hay thái độ làm việc tốt không bảo đảm thành công cho bạn. Ví dụ một kỹ sư tốt nhất của Apple có thể buồn chán nếu làm việc ở Microsoft, và ngược lại một kỹ sư tốt nhất của Microsoft có thể không tỏa sáng nếu làm cho Apple. Cả hai đều dày dặn kinh nghiệm và làm việc chăm chỉ, tuy nhiên họ đều không phù hợp với văn hóa của công ty kia. Mục tiêu của tuyển dụng là tìm những người có đam mê với lý do TẠI SAO của bạn, với mục đích, nguyên tắc hay niềm tin của bạn, và những người có thái độ phù hợp với văn hóa của bạn. Một khi đã đạt được điều đó, bạn mới nên cân nhắc tới kỹ năng và kinh nghiệm của họ. Shackleton có thể tìm được những thành viên có kinh nghiệm nhất, nhưng nếu họ không có khả năng kết nối trên một mức độ sâu hơn tài năng của họ thì cũng không thể đảm bảo sự sinh tồn cho cả nhóm.

Trong nhiều năm, Southwest không có bộ phận khiếu nại bởi vì họ không cần đến nó. Thực tế, hãng đã có được những người phù hợp và có trách nhiệm cung cấp những dịch vụ hoàn hảo. Kelleher không phải là người duy nhất ra quyết định tuyển dụng, và chỉ đơn thuần yêu cầu mọi người tin tưởng trực giác của họ để tuyển dụng là quá mạo hiểm. Họ có những nhân tài tốt vì họ đã tìm ra lý do tại sao một số người thực sự phù hợp với công ty, và sau đó phát triển hệ thống để tìm được nhiều người hơn.

Vào những năm 1970, Southwest Airlines đã quyết định cho các tiếp viên hàng không mặc đồng phục là quần soóc và đi giày ống cao. Đó không phải là ý tưởng của họ. Southwest chỉ đơn giản bắt chước hãng hàng không Pacific Southwest có trụ sở ở California. Tuy nhiên, không giống như Pacific Southwest, hãng hàng không Southwest đã tìm ra những điều vô giá. Họ nhận thấy rằng khi tuyển dụng tiếp viên hàng không thì những người ứng tuyển hầu hết là những hoạt náo viên, bởi vì họ là những người không ngại phải mặc những bộ đồng phục mới. Những hoạt náo viên này phù hợp một cách hoàn hảo tại Southwest. Họ không chỉ có thái độ tốt mà còn có năng khiếu khiến mọi người vui vẻ và lạc quan. Họ có tài dẫn dắt đám đông để người ta tin rằng: Chúng ta có thể chiến thắng. Họ phù hợp một cách hoàn hảo với một công ty muốn cố gắng cho những người bình dân. Nhận ra được điều đó, Southwest chỉ tập trung vào tuyển dụng các hoạt náo viên.

Những công ty vĩ đại không tuyển dụng những người có kỹ năng tốt rồi mới tạo động lực cho họ, mà họ tuyển những người đã có sẵn động lực và giúp họ khơi nguồn cảm hứng. Nếu bạn không biết truyền cảm hứng cho những người đã có sẵn động lực để họ tin tưởng và hướng tới những điều lớn lao hơn là chỉ có công việc, thì họ sẽ tự thôi thúc để tìm kiếm một công việc mới và bạn bị bế tắc với những người còn lại.

Hãy cho họ một thánh đường

Hãy cùng suy ngẫm về câu chuyện hai người thợ xây đá. Bạn tiến tới bên người thứ nhất và hỏi: "Anh có thích công việc của mình không?" Anh ta ngước lên nhìn bạn và trả lời: "Tôi đã xây bức tường này quá lâu rồi. Công việc rất tẻ nhạt và tôi phải làm việc trong cái nắng như thiêu như đốt suốt cả ngày. Tôi đến gãy lưng khi cứ phải nâng lên nâng xuống những hòn đá nặng như thế này. Tôi không dám chắc là có thể hoàn tất công trình hay không. Nhưng ít nhất công việc này cũng nuôi sống gia đình tôi." Bạn cám ơn anh ta rồi đi tiếp.

Chừng được vài chục bước nữa thì bạn tiến tới người thợ đá thứ hai và hỏi cùng câu hỏi đó. Anh ta ngước lên và trả lời: "Tôi yêu công việc của mình. Tôi đang xây dựng một thánh đường. Đúng là tôi đã xây bức tường này rất lâu rồi và công việc đôi khi cũng tẻ nhạt. Tôi phải làm dưới cái nóng như thiêu như đốt suốt cả ngày. Tôi đến gãy lưng khi cứ phải nâng lên nâng xuống những hòn đá nặng như thế này. Tôi không dám chắc là có thể hoàn tất công trình hay không. Nhưng tôi đang xây dựng một thánh đường."

Hai người thợ đá này đang làm NHỮNG GÌ hoàn toàn giống nhau, nhưng chỉ có một người có chí hướng. Anh ta cảm thấy mình thuộc về nó. Anh ta đi làm để trở thành một phần của điều gì đó lớn lao hơn chính công việc anh đang làm. Chỉ đơn thuần có một động cơ TẠI SAO đã thay đổi hoàn toàn cách anh nhìn nhận công việc của mình. Nó khiến anh làm việc có hiệu quả hơn và kiên trì, hết lòng hơn. Trong khi người thợ đá thứ nhất có thể bỏ đi tìm một công việc khác với mức lương cao hơn, người thợ đá có chí hướng vẫn ở lại và làm việc chăm chỉ. Anh thậm chí có thể từ chối một công việc dễ dàng hơn, với mức lương cao hơn, để được trở thành một phần của mục đích sống cao đẹp hơn. Người thợ đá thứ hai không coi mình là quan trọng hơn hay kém so với một người thợ kính, hay ngay cả một kiến trúc sư. Bởi vì họ đều đang cùng nhau xây dựng một thánh đường. Chính mối liên hệ này đã tạo dựng tình bạn thân thiết giữa họ. Và chính tình cảm thân thiết và sự tin tưởng đó đã mang lại thành công. Người ta làm việc cùng nhau vì một mục đích chung.

Những công ty có lý do TẠI SAO rõ ràng có khả năng truyền cảm hứng cho nhân viên của họ. Những nhân viên này thường làm việc có hiệu quả và sáng tạo. Chính thái độ làm việc của họ thu hút thêm những người khác có cùng khao khát được làm việc ở đó. Có thể dễ dàng thấy được những công ty khiến chúng ta muốn làm việc với họ cũng là những công ty giỏi tuyển người. Khi những người trong công ty hiểu được lý do TẠI SAO họ làm việc thì những người ngoài công ty cũng dễ hiểu được TẠI SAO công ty đó lại đặc biệt. Trong một tổ chức như vậy, kể từ nhà quản lý trở xuống, không có ai coi bản thân họ là hơn hay kém những người khác. Tất cả họ đều cần có nhau.

Khi người ta được thúc đẩy bởi lý do Tại sao, thành công sẽ tự đến

Ngày nay, sự bùng nổ của công nghệ dot-com đã đánh dấu một bước ngoặt cho một kỷ nguyên mới. Những hứa hẹn của cuộc cách mạng công nghệ đã thay đổi cách nhìn của con người về tương lai. Người ta đua nhau để soán được ngôi đầu. Vào thời kỳ cuối thế kỷ thứ XIX, thì công nghệ mới lại chính là máy bay. Có một nhân vật nổi tiếng trong lĩnh vực này là Sammuel Pierpont Langley. Giống như bao nhà phát minh khác, Langley đã nỗ lực để trở thành người đầu tiên chế tạo thành công chiếc máy bay động cơ có người lái. Ông đã may mắn có được mọi điều kiện cần thiết cho nhiệm vụ lớn lao này. Mọi người đều cho rằng ông đã có đủ "công thức để thành công".

Langley đã được biết đến trong giới học giả như một nhà thiên văn học danh giá. Ông là thư ký của Học viện Smithsonian, là phụ tá của Đài thiên văn đại học Harvard, và là giáo sư toán học tại Học viện

hải quân Hoa Kỳ. Langley có quan hệ tốt với những người có quyền thế trong chính phủ và giới kinh doanh, như Andrew Carnegie và Alexander Graham Bell. Ông cũng có được những nguồn tài trợ vô cùng dồi dào. Bộ Chiến tranh Hoa Kỳ[(1)] đã tài trợ 50.000 đô la cho dự án của ông, một khoản tiền đáng kể lúc bấy giờ.

Langley đã tập hợp được những bộ óc thông thái nhất thời đó. Đội của ông bao gồm phi công bay thử Charles Manly, kỹ sư cơ khí tài ba Cornell, và người đã phát triển chiếc ô tô đầu tiên ở New York - Stephan Balzer. Họ đã sử dụng những vật liệu tốt nhất. Langley được công chúng dõi theo ủng hộ thông qua những chương trình quảng cáo tuyệt vời. Phóng viên từ *New York Times* theo chân ông khắp mọi nơi, và ai cũng tin tưởng Langley sẽ thành công.

Nhưng có một vấn đề.

Langley có một mục tiêu táo bạo nhưng ông không có động cơ TẠI SAO rõ ràng. Mục đích tạo ra chiếc máy bay của ông được xác định thông qua NHỮNG GÌ ông đang làm và NHỮNG GÌ ông có thể đạt được. Ông có niềm đam mê vớilĩnh vực hàng không ngay từ khi còn nhỏ, nhưng lại không có nguyên tắc sống để hướng tới. Quan trọng hơn cả, Langley muốn mình trở thành người số một. Ông muốn trở nên giàu có và được nổi tiếng. Đó là động lực thúc đẩy ông làm việc.

Mặc dù được coi trọng trong lĩnh vực của mình, nhưng Langley vẫn khát khao có được danh tiếng giống những nhà khoa học vĩ đại như Thomas Edison hay Alexander Graham Bell. Langley xem việc chế tạo máy bay như chiếc vé cho ông có được danh tiếng và giàu có. Ông là người thông minh, có ý chí và có được mọi điều kiện để thành công như nguồn tài chính dồi dào, đội ngũ nhân sự tuyệt vời, và điều kiện thị trường lý tưởng. Nhưng ít ai trong chúng ta từng nghe nói về Samuel Pierpont Langley.

Cách đó vài trăm dặm ở Dayton bang Ohio, hai anh em Orville và Wilbur Wright cũng đang chế tạo chiếc máy bay của họ. Không giống như Langley, anh em nhà Wright không có đủ điều kiện để thành công mà tệ hơn nữa là họ tiềm ẩn mọi rủi ro thất bại. Không có nguồn tài trợ từ chính phủ hay những mối quan hệ cấp cao, họ trang trải cho ước mơ của mình nhờ tiền thu được từ cửa hàng bán xe đạp. Không ai trong đội của họ, kể cả anh em nhà Wright, có bằng đại học. Một vài người còn chưa học xong phổ thông. Những gì anh em nhà Wright làm không có gì khác với Langley hay những người chế tạo máy bay khác. Nhưng họ đã có một điều vô cùng đặc biệt: Họ có ước mơ. Họ hiểu lý do TẠI SAO họ muốn chế tạo thành công chiếc máy bay. Họ tin rằng nếu họ thành công, điều đó có thể thay đổi cả thế giới. Họ đã nghĩ đến lợi ích của mọi người nếu như họ thành công.

James Tobin, người viết tiểu sử của anh em nhà Wright, đã nói rằng: “Wilbur và Orville là những nhà khoa học thực sự, họ đã toàn tâm nghiên cứu và giải quyết vấn đề vật lý học của sự cân bằng khi bay.” Trong khi Langley thì tiêu tốn thời gian và sức lực để mong có được uy tín giống như Alexander Graham Bell, thứ danh tiếng chỉ có được khi tạo ra bước đột phá lớn trong khoa học. Tobin đã nhận xét rằng: “Langley không có được đam mê bay như anh em nhà Wright, thay vào đó ông lại đi tìm kiếm thành tích.”

Orville và Wilbur đã chia sẻ những gì họ tin tưởng và truyền cảm hứng cho những người tham gia dự án. Họ đã chứng tỏ được khát khao của mình khi làm việc. Sau những thất bại liên tiếp, hầu hết các nhóm khác đã quyết định từ bỏ, chỉ trừ nhóm của anh em nhà Wright. Họ tràn đầy cảm hứng và tin tưởng rằng cho dù có thất bại bao nhiêu lần đi nữa, họ cũng sẽ đứng dậy tiếp tục cố gắng hơn. Mỗi lần anh em nhà Wright đi thử máy bay, họ mang theo năm bộ linh kiện của cỗ máy, bởi vì họ dự tính trước được sẽ thất bại bao nhiêu lần trước khi phải trở về nhà.

Rồi điều gì đến cũng đã đến. Vào ngày 17 tháng 12 năm 1903, anh em nhà Wright đã bay lên trên cánh đồng Kitty Hawk, Bắc Carolina. Chuyến bay kéo dài 59 giây ở độ cao 36 mét với tốc độ của người đi bộ đã báo hiệu sự khởi đầu cho một công nghệ mới có thể làm thay đổi thế giới.

Điều đặc biệt là thành công này đã không được nhiều người biết đến. Tờ *New York Times* đã không có ở đó để tường thuật câu chuyện. Anh em nhà Wright hiểu giá trị thành công này đối với bước tiến của nhân loại quan trọng hơn là danh tiếng và vinh quang nên đã tạm hài lòng để chờ ngày công bố cho thế giới.

Cả Langley và anh em nhà Wright đều cố gắng thực hiện cùng một điều. Họ đều muốn tạo ra cùng một sản phẩm, họ đều có động lực mạnh mẽ, tinh thần làm việc cao, và đầu óc của những nhà khoa học. Chẳng phải anh em nhà Wright may mắn hơn Langley mà vì họ có nguồn cảm hứng. Một bên được thôi thúc bởi viễn cảnh vinh quang và giàu có, bên còn lại được thôi thúc bởi một niềm tin. Anh em nhà Wight truyền cảm hứng cho những người quanh họ, còn Langley trả tiền để thuê những tài năng giúp ông trở nên giàu có và nổi tiếng. Anh em nhà Wright đã bắt đầu với lý do TẠI SAO. Những gì xảy ra sau này đã chứng tỏ Langley được thôi thúc bởi CÁI GÌ: chỉ một thời gian ngắn sau khi Orville và Wilbur bay thành công, Langley đã bỏ cuộc. Ông đã từ bỏ ngành này. Thực ra ông đã có thể nghĩ rằng: “Thật là tuyệt, giờ đây tôi có thể tiếp tục tìm cách cải tiến công nghệ của họ.” Nhưng ông đã không làm vậy. Ông cảm thấy xấu hổ vì thất bại của mình. Chiếc máy bay thử nghiệm của ông đã hạ cánh xuống hồ Potomac, và trở thành trò cười cho báo chí. Ông quá quan tâm tới những gì người khác nghĩ về mình, ông đã bị ám ảnh bởi ước muốn được trở nên nổi tiếng. Ông đã không về nhất, vì vậy ông bỏ cuộc.

Cái khó ló cái khôn

Một đội tuyệt vời không phải lúc nào cũng hoàn hảo. Khi một đội bao gồm những chuyên gia tập hợp lại cùng nhau, họ thường làm việc cho bản thân mà không phải vì lợi ích của cả đội. Đây là điều thường xảy ra khi công ty muốn trả “lương khủng” để có được “những tài năng xuất chúng”. Những con người này không nhất thiết muốn thể hiện bản thân vì lý do TẠI SAO của bạn, họ thể hiện bản thân vì khoản tiền bạn trả. Đây lại là một cách lôi kéo cổ điển. Việc bạn trả ai đó rất nhiều tiền và yêu cầu họ đưa ra những ý tưởng tuyệt vời thì khó có thể bảo đảm thành công. Tuy nhiên, việc tập hợp một đội có cùng chí hướng và đưa ra cho họ một mục đích chung để theo đuổi sẽ tạo ra tinh thần đồng đội và mức độ gắn bó cao hơn. Langley đã tập hợp được một đội đáng mơ ước và hứa hẹn họ sẽ trở nên giàu có, trong khi anh em nhà Wright truyền cảm hứng cho đội của họ để theo đuổi một mục đích cao cả hơn. Những công ty bình thường đưa ra điều kiện để mọi người làm việc, ngược lại những tổ chức xuất sắc đưa ra mục đích để mọi người hướng tới.

Vai trò của một nhà lãnh đạo không phải là tìm ra những ý tưởng tuyệt vời. Vai trò của họ là tạo ra một môi trường trong đó những ý tưởng tuyệt vời có thể xuất hiện. Chính những người trong công ty, những người đang trực tiếp làm việc là người có nhiều khả năng nhất để sáng tạo những cách làm mới. Ví dụ những người trả lời điện thoại khách hàng có thể nói cho bạn họ nhận được những câu hỏi gì từ khách hàng tốt hơn nhiều so với những nhà quản lý đang ngồi cách đó hàng dặm. Nếu nhân viên công ty chỉ được yêu cầu tới công ty và làm việc của họ, thì đó là tất cả những gì họ làm được. Nhưng nếu bạn luôn nhắc nhở lý do TẠI SAO công ty được thành lập và yêu cầu họ tìm cách mang những nguyên tắc đó vào cuộc sống trong chính công việc của họ thì họ sẽ còn làm được nhiều hơn thế.

Ví dụ Steve Jobs không tự mình sáng tạo ra iPod, iTunes hay iPhone mà những người khác trong công ty đã làm việc đó. Jobs đã đưa ra những điều kiện, tình huống và một mục đích cao cả để người ta có thể sáng tạo. Ông yêu cầu họ hãy xem xét hiện trạng của những ngành kinh doanh trong đó các công ty vẫn còn

đang sử dụng những phương thức kinh doanh lỗi thời và hãy thách thức họ. Đó là lý do TẠI SAO Apple ra đời, đó là những gì Jobs và Wozniak thực hiện khi thành lập công ty, và là những gì nhân viên Apple và những sản phẩm của họ đã làm được. Đó là một mô thức được lặp đi lặp lại. Những nhân viên của Apple chỉ đơn giản tìm cách để mang nguyên tắc của họ vào cuộc sống trong mọi lĩnh vực mà họ có thể. Và nó đã phát huy tác dụng.

Điều tương tự không xảy ra với hầu hết các công ty khác. Những công ty định vị bản thân qua NHỮNG GÌ họ làm thay vì TẠI SAO họ làm nó thường yêu cầu nhân viên đổi mới dựa trên sản phẩm hay dịch vụ của họ. "Hãy làm nó tốt hơn", họ hướng dẫn nhân viên của mình như vậy. Những ai làm việc cho các đối thủ của Apple tự định vị bản thân như "những đơn vị sản xuất máy tính" sẽ làm việc để cố "cải tiến" những chiếc máy tính. Vì vậy điều tốt nhất họ có thể làm được là tăng thêm dung lượng RAM, thêm một vài tính năng, hay có những hãng cho phép người mua chọn màu cho vỏ máy tính của họ. Chúng khó có thể được coi là những ý tưởng với tiềm năng thay đổi định hướng của một ngành kinh doanh. Phải thừa nhận đó là những tính năng tốt, nhưng chưa phải một sự đổi mới. Bạn có thể tò mò tự hỏi làm sao Colgate có thể tìm ra ba mươi hai loại kem đánh răng khác nhau cho tới thời điểm này. Đó là vì hàng ngày nhân viên của họ tới công ty để phát triển các loại kem đánh răng tốt hơn chứ không phải làm việc vì một lý tưởng nào đó, chẳng hạn như để tìm cách giúp người ta cảm thấy tự tin hơn vào bản thân mình.

Apple không phải là công ty duy nhất có khả năng sáng tạo, bởi vì luôn có những người thông minh và sáng tạo như vậy ở hầu hết các công ty. Nhưng những công ty vĩ đại thường cho người ta một mục đích hay thử thách để từ đó phát triển các ý tưởng, hơn là chỉ đơn thuần hướng dẫn họ làm ra một sản phẩm tốt hơn. Những công ty nghiên cứu đối thủ của mình để hy vọng phát triển thêm những tính năng và lợi ích giúp sản phẩm của họ "tốt hơn" chỉ đang tự giới hạn chính họ vào NHỮNG GÌ họ làm. Những công ty với một lý do TẠI SAO rõ ràng thường không để tâm tới đối thủ của mình, trong khi những công ty có lý do TẠI SAO mờ nhạt thường bị ám ảnh chạy đua với những công ty đối thủ.

Khả năng sáng tạo của một công ty không chỉ hữu ích cho việc phát triển ý tưởng, mà còn có giá trị trong việc giúp người ta vượt qua khó khăn. Khi nhân viên tới công ty với một mục tiêu đầy ý nghĩa, họ cảm thấy dễ dàng vượt qua những thời điểm gian khó hay thậm chí tìm ra cơ hội trong khó khăn. Những người làm việc với lý do TẠI SAO rõ ràng thường không bỏ cuộc sau một vài lần thất bại bởi họ hiểu được ý nghĩa của việc mình đang làm. Thomas Edison là một người hoàn toàn được thúc đẩy bởi một mục tiêu cao cả. Ông nói rằng: "Tôi đã không tìm ra được một cách chế tạo bóng đèn điện, tôi đã tìm ra một ngàn cách để không chế tạo được nó".

Southwest Airlines nổi tiếng là công ty đầu tiên thực hiện *mười phút quay vòng* - đó là khả năng trả khách, chuẩn bị và lên máy bay trong vòng mười phút. Khả năng này giúp cho hãng kiếm nhiều tiền hơn, bởi vì nếu tần suất máy bay bay càng nhiều thì công ty hoạt động càng hiệu quả. Điều thú vị là sự đổi mới này lại xuất phát tại một thời điểm khó khăn. Vào năm 1971, Southwest thiếu tiền mặt và cần phải bán một chiếc máy bay để duy trì công việc kinh doanh. Họ chỉ còn lại ba chiếc thay vì bốn chiếc mà lịch trình lại chẳng thay đổi. Họ có hai lựa chọn: quay lại dùng bốn chiếc, hoặc tìm cách quay đầu máy bay trong vòng mười phút. Và vì vậy mà *mười phút quay vòng* đã ra đời.

Trong khi hầu hết các hãng hàng không khác nghĩ rằng điều này là bất khả thi, thì Southwest đã tập trung để ra giải pháp khả thi. Ngày nay, Southwest mất hai mươi lăm phút để quay vòng máy bay do không lưu ùn tắc và hàng hóa đã tăng lên. Nếu họ vẫn muốn giữ lịch trình như cũ và chỉ tăng thêm 5 phút cho tốc độ quay vòng, họ phải tăng thêm mười tám chiếc máy bay vào hạm đội của họ và nó sẽ tiêu tốn khoảng một tỷ đô la.

Chúng ta đã chứng kiến khả năng giải quyết vấn đề khéo léo của Southwest, khả năng sáng tạo tuyệt vời của Apple trong đổi mới, và khả năng phát triển công nghệ mới của anh em nhà Wright cùng nhóm của họ. Tất cả những điều đó đều có chung một nguyên nhân: Họ có niềm tin vào điều họ làm và tin tưởng vào những người thực hiện nó.

Định nghĩa về niềm tin

Ngân hàng Barings là ngân hàng thương mại lâu đời nhất nước Anh được Francis Baring thành lập vào năm 1762. Mặc dù đã tồn tại được trong suốt các cuộc chiến tranh của Napoléon, Thế chiến thứ nhất và thứ hai, nhưng nó vẫn không thể trụ lại trước một kẻ lưu manh giả danh thương nhân lại liều lĩnh mạo hiểm. Nick Leeson đã một tay làm sụp đổ ngân hàng Barings vào năm 1995 bằng việc thực hiện vài thương vụ làm ăn trái phép với rủi ro quá cao. Nếu mọi chuyện suôn sẻ, Leeson có thể khiến nhà băng và bản thân trở lên giàu có, và anh ta có thể được chào đón như một anh hùng.

Nhưng giống như thời tiết, không thể dự đoán được bản chất của thị trường tài chính. Vài người cho rằng những gì Leeson làm giống như một cuộc chơi đỏ đen, và nó hoàn toàn khác với những rủi ro có thể tính toán. Rủi ro có tính toán cho phép bạn có thể thua lỗ lớn, nhưng nó kèm theo những bước đi để khắc phục những hậu quả có thể xảy ra. Ví như nếu có một cuộc hạ cánh khẩn xuống nước, thì các hãng hàng không vẫn cung cấp cho chúng ta những chiếc áo cứu sinh. Nhưng trong trường hợp một cuộc chơi được mất thì ít hãng hàng không nào dám sẵn sàng đánh cược, cho dù những con số thống kê cho thấy kết quả nghiêng hẳn về bên họ.

Một điều kỳ lạ là Leeson giữ tới hai chức vụ ở Barings, vừa là người giao dịch lại kiêm giám sát viên cho chính mình. Nhưng đó vẫn chưa phải là vấn đề, ngay cả thói liều lĩnh và khả năng tạo ra nhiều thiệt hại cũng vậy. Cả hai đều chỉ là những yếu tố ngắn hạn. Chúng có thể được giải quyết nếu Leeson thôi việc, đổi vị trí hoặc công ty cử một giám sát viên mới để canh chừng hoạt động của anh ta. Vấn đề ở đây là chính văn hóa của ngân hàng này đã cho phép những điều đó xảy ra ngay từ đầu. Barings đã đánh mất lý do TẠI SAO của mình.

Văn hóa của Barings chỉ có thể tạo động lực cho nhân viên mà không thể truyền cảm hứng cho họ. Họ có thể lôi kéo nhân viên bằng những hứa hẹn lương thưởng, nhưng không thể truyền cảm hứng cho họ để làm việc vì lợi ích chung. Leeson đã kể lại trong bản báo cáo của mình về lý do tại sao anh ta hành động mạo hiểm như vậy trong một thời gian dài. Anh nói không phải vì mọi người không nhận ra những gì anh đang làm là nguy hiểm, hổ thẹn thay, nó thậm chí còn tồi tệ hơn thế. Anh giải thích: "Chính những người trong công ty đã kết liễu Barings. Bởi vì không ai dám hỏi một câu hỏi ngớ ngẩn trong khi họ cũng đang làm những việc tương tự." Chính việc thiếu một hệ thống giá trị và niềm tin cùng với nền văn hóa yếu kém đã tạo ra những điều kiện trục lợi cá nhân. Và sự tác động về lâu dài của nó không gì khác hơn là thảm họa mà công ty phải gánh chịu. Nếu người ta không làm việc vì lợi ích của cộng đồng, khi đó giá trị của cộng đồng sẽ bị tiêu tan. Nhiều công ty có những ngôi sao bán hàng hay đại loại như vậy, nhưng ít công ty nào có văn hóa để tạo nên những con người vĩ đại như một tiêu chuẩn mà không phải là một ngoại lệ.

Niềm tin có tầm quan trọng to lớn. Niềm tin cho phép chúng ta nương dựa vào người khác. Chúng ta nương dựa vào những người mình tin tưởng để xin lời khuyên cho những quyết định của mình. Niềm tin là cơ sở cho sự tiến bộ của cuộc sống chúng ta, gia đình chúng ta, công ty chúng ta, xã hội chúng ta và nòi giống của chúng ta. Chúng ta tin tưởng để những người trong cộng đồng của mình chăm sóc giúp con cái khi cần ra ngoài để ăn tối. Giả dụ chúng ta phải lựa chọn giữa hai người chăm sóc trẻ, chúng ta thường chọn người hàng xóm ít kinh nghiệm hơn là người có nhiều kinh nghiệm nhưng xa lạ. Chúng ta nói rằng

không tin tưởng người lạ vì không biết gì về họ. Thực tế chúng ta cũng không biết gì về người chăm sóc trẻ ở gần nhà mình ngoại trừ việc họ là hàng xóm của bạn. Trong trường hợp này chúng ta tin tưởng sự gần gũi hơn là kinh nghiệm vì một lý do khá quan trọng - đó là sự an toàn của con cái chúng ta. Đây là vấn đề về việc phải cân nhắc yếu tố nào quan trọng hơn trong tuyển dụng. Bạn sẽ tuyển người có lý lịch và kinh nghiệm tốt, hay người phù hợp với tổ chức?

Theo thời gian, niềm tin đã đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của các công ty và xã hội hơn là những kỹ năng đơn thuần. Giống như một đôi vợ chồng có thể để con cái ở nhà và đi ăn tối cùng nhau, cũng vậy, những nhóm người trong một xã hội có thể an tâm vắng mặt và biết rằng “gia đình” họ sẽ vẫn an toàn khi họ trở về. Nếu không có sự tin tưởng như vậy sẽ không ai muốn mạo hiểm. Không mạo hiểm đồng nghĩa với việc không có sự khám phá, thử nghiệm và không có tiến bộ cho toàn thể xã hội. Đó là một ý niệm quan trọng: Chỉ khi nào mỗi cá nhân có thể tin tưởng một tập thể thì họ mới chấp nhận mạo hiểm để đưa toàn bộ tập thể đó đi lên. Xét cho cùng, chính điều đó tác động trở lại giúp cho sự tồn tại và mạnh khỏe của mỗi cá nhân.

Cho dù dày dặn kinh nghiệm hay thành thạo tới mức nào, một người nghệ sĩ nhào lộn cũng không cố thực hiện một cú nhảy mạo hiểm mới mà không thử nó trước với lưới an toàn phía dưới. Và tùy thuộc vào mức độ nguy hiểm của cú nhảy, người nghệ sĩ có thể yêu cầu luôn phải có lưới an toàn khi thực hiện nó. Hiển nhiên là tấm lưới sẽ đỡ cho bạn nếu bạn ngã xuống, nhưng nó cũng có giá trị về mặt tâm lý. Biết rằng nó ở đó giúp cho người nghệ sĩ nhào lộn đủ tự tin để thử những điều anh chưa làm bao giờ hoặc làm lại nó nhiều lần. Nếu không có tấm lưới đi anh ta sẽ chỉ thực hiện những cú nhào lộn tuyệt đối an toàn. Càng tin tưởng chất lượng của lưới bao nhiêu, anh càng dám mạo hiểm để thực hiện những cú nhảy tốt hơn bấy nhiêu. Người quản lý rạp xiếc khiến cho anh ta tin tưởng bằng cách giăng một tấm lưới an toàn. Ông ta cũng có thể áp dụng “tấm lưới” này đối với những nghệ sĩ khác. Nhờ đó mọi thành viên trong rạp xiếc đều tự tin để làm những điều mới mẻ và tiến xa hơn nữa. Với sự tự tin và mạo hiểm như vậy, họ tạo ra những chương trình biểu diễn hay hơn và giúp rạp xiếc có nhiều khán giả hơn. Và công việc kinh doanh làm ăn phát đạt bắt đầu từ sự tin tưởng. Đối với những người làm việc trong một cộng đồng hay tổ chức, trước tiên họ phải cảm thấy tin tưởng rằng nhà lãnh đạo đã cung cấp cho họ một “tấm lưới an toàn”. Với cảm giác được hỗ trợ như vậy, họ sẽ nỗ lực hơn để mang lại lợi ích cho toàn thể tổ chức.

Tôi cũng thừa nhận rằng có những người dám mạo hiểm ngay cả khi không có lưới an toàn. Họ là những người dám dấn thân khám phá bất chấp ai là người đang trông giữ hậu phương cho họ. Nếu thành công, họ sẽ có được vị trí xứng đáng như những nhà cải cách, những người dám tiến xa hơn, dám làm những thứ không ai dám làm. Một vài người trong số họ có thể cải cách một công việc kinh doanh, hay thậm chí giúp cả một xã hội tiến bộ hơn. Và một số khác thì chết trước khi đạt được điều gì đó.

Có một sự khác biệt lớn giữa việc nhảy ra khỏi máy bay với dù và không dù. Cả hai đều cho chúng ta những trải nghiệm phi thường, nhưng chỉ có một cách cho phép chúng ta có cơ hội thử lại lần nữa. Một nghệ sĩ nhào lộn với cá tính liều mạng không cần lưới an toàn có thể tỏa sáng trong một chương trình tầm thường. Nhưng nếu chẳng may anh ta gặp tai nạn hay chuyển sang gánh xiếc khác thì điều gì sẽ xảy ra? Đây là ví dụ điển hình về những người được thúc đẩy bởi lợi ích cá nhân, bất chấp những hậu quả mang lại cho tổ chức nơi họ làm việc. Trong trường hợp như thế, những nỗ lực của họ có thể tốt cho bản thân và có thể cho cả một nhóm, nhưng lợi ích về lâu dài sẽ rất giới hạn. Theo thời gian, hệ thống kiểu như vậy sẽ đổ vỡ và thường gây thiệt hại cho tổ chức. Xét về mặt lâu dài, việc phát triển niềm tin để khuyến khích nhân viên sẽ là một chiến lược tốt hơn là sở hữu những con người ưa mạo hiểm như Nick Leeson.

Những tổ chức vĩ đại trở nên vĩ đại bởi vì con người trong tổ chức đó cảm thấy mình được bảo vệ. Một bản sắc văn hóa đậm nét sẽ tạo cho người ta cảm giác mình thuộc về nơi đó và có tác dụng như một

tấm lưới. Nó khiến mọi người tới công ty với niềm tin rằng toàn thể ban giám đốc, đồng nghiệp và tổ chức sẽ bảo vệ cho họ. Điều này dẫn tới việc họ sẽ hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau. Và mỗi quyết định, nỗ lực và hành vi của mỗi cá nhân sẽ hỗ trợ và bảo vệ cho những lợi ích lâu dài của toàn tổ chức.

Hãng hàng không Southwest là một công ty nổi tiếng về chăm sóc khách hàng, nhưng họ không cho rằng khách hàng luôn đúng. Southwest không cho phép khách hàng ngược đãi nhân viên của mình. Thật ngạc nhiên khi một trong những công ty hàng đầu quốc gia về chăm sóc khách hàng lại coi nhân viên của họ quan trọng hơn khách hàng. Niềm tin giữa nhà quản lý và nhân viên chính là điều tạo ra dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Vì vậy một điều kiện tiên quyết cho những ai muốn hòa nhập vào văn hóa nơi họ làm việc là họ phải có chung giá trị và niềm tin với nền văn hóa đó. Nếu điều này không xảy ra thì nhân viên đó chỉ đơn giản là không phù hợp, và có nhiều khả năng họ sẽ làm việc chỉ vì lợi ích cá nhân mà không cân nhắc đến lợi ích của toàn thể tổ chức. Nhưng nếu những con người trong tổ chức là phù hợp, khi đó cơ hội để họ “tiến xa hơn” nhằm khám phá, sáng tạo, đổi mới và quan trọng hơn là có thể lặp lại những điều đó nhiều lần sẽ tăng lên đáng kể. Chỉ có sự tin tưởng lẫn nhau mới giúp cho một tổ chức trở nên vĩ đại.

Niềm tin đến từ những điều bạn không nhìn thấy

“Rambo 2! Địch đang bay cách anh 25 dặm, chúng đang tiến tới rất nhanh”, một giọng nói cất lên qua máy bộ đàm của thiếu tướng Jumper.

“Tôi đã bắt được tín hiệu”, Rambo 2 trả lời để xác nhận anh đã thấy máy bay địch trong tầm ra đa. John Jumper là một phi công F-15 lão luyện với hàng ngàn giờ bay và hơn một ngàn giờ chiến đấu. Ông được coi là một trong những phi công tài năng nhất. Sinh ra và lớn lên ở thị trấn Paris bang Texas, ông đã có một sự nghiệp thành công. Ông có thể điều khiển mọi loại máy bay của Không lực Hoa Kỳ, từ máy bay chở hàng cho đến máy bay chiến đấu. Là người chỉ huy kiệt xuất trong phi đội chiến đấu của mình, ông trở thành hình tượng tiêu biểu cho một phi công chiến đấu với sự thông minh và tự tin.

Nhưng trong ngày hôm đó, phản ứng của Jumper đã không phù hợp với tình huống ông đang phải đối mặt. Khi chỉ còn cách máy bay địch 25 dặm, ông cần phải tung hỏa lực để tiêu diệt đối thủ hoặc ít nhất cũng có vài phản ứng tự vệ. Sợ rằng Jumper đang bắt nhầm tín hiệu trên màn hình ra đa, đại úy Lori Robinson bình tĩnh nhắc lại những gì cô đang quan sát được cách đó nhiều dặm: “Rambo 2 hãy xác nhận lại tín hiệu ra đa, anh chỉ còn cách máy bay địch 20 dặm.”

Lori Robinson đang ngồi trong đài chỉ huy không lực gần đó và quan sát những gì đang diễn ra thông qua một màn hình ra đa. Nhiệm vụ của cô là hướng dẫn các phi công tiếp cận địch thủ để có thể sử dụng hỏa lực chặn đứng và tiêu diệt máy bay địch thủ. Nhờ ngồi quan sát từ xa trên màn hình ra đa nên chỉ có nhân viên kiểm soát không lực là thấy được bức tranh toàn cảnh, trong khi phi công chiến đấu chỉ thấy trên màn hình điều khiển những gì ngay phía trước máy bay.

Tuy nhiên đại úy Robinson coi công việc của mình có ý nghĩa hơn là chỉ nhìn chằm chằm vào màn hình ra đa để làm tai mắt cho các phi công đang lao vào trận địa với tốc độ 1.500 dặm/giờ. Đại úy Robinson hiểu được TẠI SAO công việc của cô lại quan trọng. Cô tự thấy mình có trách nhiệm với việc dọn đường cho các phi công của mình, để họ có thể thực hiện tốt nhiệm vụ và điều khiển máy bay tiến xa hơn với sự tự tin mạnh mẽ. Và vì vậy cô đã hoàn thành xuất sắc công việc của mình. Robinson không thể mắc lỗi vì nếu cô làm vậy cô có thể đánh mất niềm tin của các phi công, và tệ hơn nữa họ có thể đánh mất niềm tin ở chính họ. Bạn thấy đó, chính sự tự tin đã khiến các phi công chiến đấu rất tốt.

Và điều không hay đã xảy ra. Đại úy Robinson đã nhắc nhở Jumper khi nghe giọng ông vẫn bình tĩnh trên bộ đàm rằng ông đang không nhận thức được mối nguy hiểm phía trước. Vào một ngày không mây trên sa mạc, ở độ cao 20.000 ft[(2)], chuông báo động đã rít lên trên chiếc phi cơ chiến đấu hiện đại bậc nhất Rambo 2 trị giá hàng triệu đô la. Và khi Jumper ngước lên trên màn hình ra đa ông thấy địch thủ đã khai hỏa. “NÉ PHẢI! NÉ PHẢI!”, ông đã hét lên nhưng không kịp. Vào ngày 9 tháng 10 năm 1988, thiếu tướng John P. Jumper đã “tử nạn”.

Nhưng đó chỉ là buổi tập thử. Thiếu tướng Jumper đã không thực sự tử nạn.

Sau buổi tập, đại úy Robinson ngồi đợi tại phòng thẩm tra của trụ sở không lực Nellis với một vẻ bình thản kỳ lạ. Không lâu sau đó, Jumper lao vào phòng và thét lên với Robinson: “Cô giết tôi rồi đó biết không!”. Nellis là trụ sở của Viện Vũ khí không quân Hoa Kỳ đặt tại sa mạc Nevada. Hôm đó, thiếu tướng John Jumper đã trúng đạn từ một quả tên lửa mô phỏng do một đơn vị diễn tập tham chiến khác của không lực Hoa Kỳ bắn ra.

“Thưa ngài thiếu tướng, đó không phải lỗi của tôi. Không tin thì anh cứ thử xem lại máy quay đi”, đại úy Robinson bình tĩnh trả lời. Sau đó, thiếu tướng Jumper, vị chỉ huy đời thứ 57 của phi đội bay, một cựu giảng viên tại Nellis đã phải xem lại chi tiết toàn bộ các chuyến bay ông đã được huấn luyện. Và máy quay đã chỉ rõ đó đúng là lỗi của ông chứ không phải do Robinson. Ông đã mắc phải một sai lầm ngớ ngẩn đó là quên mất mình là một phần của đội. Ông quên mất rằng để trở thành một trong những phi công giỏi nhất, ông cần có sự hỗ trợ của những người khác, một cơ số những con người mà ông không thể nhận ra.

Rõ ràng là thiếu tướng Jumper đã được huấn luyện và trang bị những máy móc và công nghệ hiện đại nhất. Nhưng cũng phải kể đến đội ngũ các thợ cơ khí, huấn luyện viên, người lái phụ, văn hóa của không quân và cả đại úy Robinson người đã giúp ông có thể tin tưởng vào chính mình để hoàn thành công việc. Thiếu tướng Jumper đã quên mất TẠI SAO mình lại giỏi như vậy, và sự lơ là trong phút chốc đã khiến ông phải tử nạn. Nhưng đó chính là mục tiêu của huấn luyện để giúp người tham gia có thể học được những bài học quý giá.

Mười sáu năm sau bài học trên sa mạc Nevada, tướng Jumper đạt được những bước tiến lớn. Giờ đây ông đã về hưu với hàm tướng bốn sao, ông đạt được vị trí cao nhất là tổng chỉ huy của Không lực Hoa Kỳ từ năm 2001 tới năm 2005. Ông đã chịu trách nhiệm tổ chức, huấn luyện và đào tạo cho gần 700.000 lính chính quy, dự bị và dân quân trong và ngoài nước. Là thành viên của Hội đồng liên quân Hoa Kỳ, ông cùng với các nhà lãnh đạo khác làm nhiệm vụ tham mưu cho Bộ trưởng Bộ Quốc phòng, Hội đồng an ninh quốc gia và Tổng thống Mỹ.

Tuy nhiên đây không phải là câu chuyện về tướng Jumper mà là câu chuyện về Lori Robinson. Giờ đây khi đã trở thành thiếu tướng trong lực lượng không quân, cô không còn phải chúi đầu vào màn hình ra đa nữa. Mặc dù vậy thiếu tướng Robinson vẫn bắt đầu mỗi ngày bằng cách nhắc nhở bản thân về lý do TẠI SAO cô tới cơ quan làm việc.

Khi nhớ tới những nhân viên cấp dưới mà cô gọi họ là những “đứa con” của mình, cô luôn nghĩ cách làm sao để hỗ trợ để họ có thể tiến xa hơn và đưa cả tổ chức đi lên. Khi còn là giảng viên tại Viện Vũ khí chiến đấu, cô đã nhắc nhở các học trò của mình rằng: “Hãy thôi suy nghĩ cho chính mình, bây giờ không phải lúc nghĩ về các bạn nữa, hãy nghĩ cho những người phụ tá phía sau các bạn. Nếu nhiều người trong chúng ta có thể làm điều này, khi đó chúng ta sẽ mang lại cho quân đội và đất nước này một tương lai tươi sáng hơn. Và đó chẳng phải là điều chúng ta mong muốn hay sao?” Và đó chính là mục đích, là ý định rõ ràng về lý do TẠI SAO cô làm việc, nó đã tạo cơ sở cho sự thành công rực rỡ của cô.

Khi thiếu tướng Robinson làm việc hết mình để hỗ trợ cho người khác cảm thấy tự tin làm những điều lớn lao hơn, tốt đẹp hơn, thì ngược lại nó cũng truyền cảm hứng để người khác hỗ trợ cô làm những điều tương tự. Trong một thế giới bị lấn át bởi phái mạnh như môi trường quân đội, cô đã tạo ra hình mẫu của một người dẫn đường. Lãnh đạo xuất chúng không phải làm những việc như dọa dẫm, quát nạt. Nhà lãnh đạo xuất chúng, như đại úy Robinson minh chứng, đó là người biết dẫn dắt với một động cơ TẠI SAO. Họ là người đại diện cho một mục đích có thể truyền cảm hứng tới những người xung quanh.

Tướng Robinson luôn được các phi công tin tưởng và đề nghị làm người điều khiển vũ khí khi họ tham chiến. Cô nói rằng: "Lời khen ngợi lớn nhất dành cho tôi là khi người ta nói rằng: 'Khi tôi ra chiến trận, tôi muốn Lori là người trực radio.'" Cô đã trở thành người phụ nữ đầu tiên trong lịch sử không quân chỉ huy Hạm đội 552 của căn cứ không quân Tinker, một trong những hạm đội lớn nhất thuộc Lực lượng chỉ huy không chiến. Cô cũng là người chỉ huy đầu tiên của một phi đội chiến đấu mà không phải trải qua các cấp bậc phi công. Cô là giảng viên nữ đầu tiên của Viện Vũ khí, giảng dạy tại Viện Vũ khí không quân, nơi Không quân Hoa Kỳ đào tạo những tay súng tài ba nhất. Ở đó cô được xếp hạng giảng viên xuất sắc nhất trong liên tiếp bảy khóa học. Cô là nữ chủ tịch đầu tiên của Văn phòng Bộ trưởng Bộ không quân Hoa Kỳ và là Tham mưu trưởng của Đội hành động chỉ huy không quân. Vào năm 2000, chủ tịch Hội đồng tham mưu nói với tướng Robinson khi cô còn là một đại úy rằng suy nghĩ của cô có tầm ảnh hưởng đặc biệt tới lực lượng không quân. Và thành tích của cô vẫn còn kéo dài.

Xét trên mọi khía cạnh, tướng Lori Robinson là một nhà lãnh đạo kiệt xuất. Một số nhà quản lý làm việc như thể họ đang ở trên một cái cây đầy những chú khỉ. Họ khiến cho bất cứ ai ở phía trên cây nhìn xuống đều chỉ thấy những nụ cười. Nhưng thường thì những người phía dưới nhìn lên chỉ thấy những cái mông. Những nhà lãnh đạo vĩ đại như tướng Robinson được những người ở cả bên trên và bên dưới đều kính trọng. Những ai chịu sự chỉ huy của cô đều hoàn toàn tin tưởng cô vì họ biết cô sẽ tận tâm chăm lo cho họ. Người ta thường nghe thấy cô nói với học viên của mình ở Viện Vũ khí rằng: "Không có gì bạn làm mà tôi không khắc phục được." Và những cấp trên của cô cũng tỏ sự kính trọng đặc biệt với cô, họ nói: "Tôi không biết làm cách nào mà cô ấy có thể hoàn thành một khối lượng công việc không lồ như vậy." Năng lực lãnh đạo của tướng Robinson có được không phải vì cô là người thông minh nhất, mà vì cô hiểu rằng niềm tin chỉ có được bằng cách phụng sự người khác chứ không phải bằng cách gây ấn tượng với họ. Chính niềm tin vô hình đó đã giúp cho nhà lãnh đạo có một đội ngũ những người đi theo ủng hộ mình để hoàn thành công việc. Và trong trường hợp của Robinson, cô đã làm được điều đó.

Niềm tin có vai trò thực sự quan trọng. Nó có được khi người ta trở thành một phần của một tổ chức hay một nền văn hóa với hệ thống giá trị và niềm tin chung. Khi những giá trị và niềm tin đó được chủ động kiểm soát thì nó được duy trì. Nếu các công ty không chủ động trong việc giữ Vòng tròn Vàng của họ cân bằng với sự rõ ràng, kỷ luật và nhất quán, khi đó niềm tin sẽ bị phá vỡ. Mọi công ty cần phải chủ động nhắc nhở các thành viên của mình lý do TẠI SAO công ty tồn tại, TẠI SAO công ty được thành lập và niềm tin của nó là gì. Họ cần phải đảm bảo mọi người trong công ty có trách nhiệm với những giá trị và nguyên tắc chủ đạo đã đặt ra. Chỉ viết chúng lên tường thôi thì chưa đủ mà phải có cả những phần thưởng và sự khích lệ đi kèm. Công ty phải phụng sự những người có mong muốn phụng sự những nguyên tắc của công ty.

Khi có được sự cân bằng, những ai phù hợp với công ty sẽ tin tưởng rằng mọi người đang chung sức vì một mục đích chung. Đó cũng là cách duy nhất để mỗi cá nhân trong hệ thống có thể tin tưởng vào những gì người khác đang làm là để "mang lại cho tổ chức một tương lai tươi sáng hơn", theo như cách nói của đại úy Robinson. Đây chính là cội nguồn của đam mê, nó đến từ cảm giác bạn thuộc về điều bạn tin tưởng, bạn là một phần của điều gì đó lớn lao hơn chính bạn. Nếu người ta không tin tưởng mục đích của công ty là phục vụ động cơ TẠI SAO của họ, khi đó niềm đam mê sẽ bị phai mờ. Nếu không kiểm soát được niềm

tin, người ta sẽ chỉ làm việc và quan tâm chủ yếu tới lợi ích của bản thân. Đó là nguyên nhân gốc rễ của những tranh giành quyền lực trong công ty mà hậu quả là các nhân viên khác và thậm chí cả công ty bị thiệt hại. Nếu một công ty không biết kiểm soát niềm tin thì nhân viên sẽ đánh mất niềm tin vào họ và sự tư lợi sẽ trở thành động cơ chính yếu cho mỗi cá nhân. Trước mắt, công ty có thể vẫn làm ăn tốt, nhưng theo thời gian nó sẽ ngày càng trở nên suy yếu hơn.

Herb Kelleher, ông chủ hãng Southwest Airlines là người biết nhìn xa trông rộng và ông hiểu điều này hơn ai hết. Ông biết rằng để các nhân viên có thể làm việc với hiệu quả tốt nhất ông cần tạo ra một môi trường trong đó mỗi cá nhân đều cảm thấy được sự quan tâm từ phía công ty. Họ sẽ phát triển vượt trội một cách tự nhiên nếu những gì họ làm tạo ra giá trị và những thay đổi. Khi một nhà báo phỏng vấn Kelleher xem ai là người quan trọng hơn đối với ông, nhân viên hay là các cổ đông. Câu trả lời của ông đã được coi là hơi khác người vào thời điểm bấy giờ, ông nói: “Ồ, dễ thôi mà. Quan trọng nhất là nhân viên, vì nếu họ được đối xử tốt, họ sẽ đối xử tốt với khách hàng, đáp lại khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm của công ty, và điều đó khiến cho các cổ đông hài lòng. Mọi thứ vận hành như thế và chẳng có gì phức tạp cả”.

Sức ảnh hưởng của người khác

Bạn tin tưởng ai hơn: Người bạn biết hay người bạn không biết? Bạn tin tưởng điều gì hơn: Quảng cáo hay một gợi ý từ bạn bè? Bạn tin tưởng ai hơn: Gã bồi bàn nói rằng: “Tất cả món ăn trong thực đơn của chúng tôi đều rất tuyệt”, hay người bồi bàn khuyên bạn không nên chọn món thịt gà hầm? Quá dễ trả lời phải không? Thế còn câu hỏi này thì sao: Tại sao người khác nên tin bạn?

Từ trước đến nay, người ta vẫn thường xem trọng những nhận xét và đánh giá của người khác. Nhưng không phải ai trong chúng ta cũng tin vào những nhận xét của họ. Chúng ta có xu hướng tin tưởng những ai có cùng những giá trị và niềm tin. Chúng ta tin tưởng vào người khác vì biết rằng mục tiêu của họ là mang lại giá trị chung cho cộng đồng. Sự tiến bộ của xã hội có được dựa phần lớn trên sự tin tưởng giữa những con người có cùng hệ thống giá trị và niềm tin.

Cảm giác tin tưởng xảy ra ở não giữa là vùng não tương ứng với cấp độ TẠI SAO. Nó thường đủ mạnh để lấn át cả những nghiên cứu thực nghiệm, hay ít nhất là khiến người ta băn khoăn. Đó chính là lý do tại sao các biện pháp lôi kéo tỏ ra hiệu quả, bởi vì chúng ta tin rằng dù thế nào thì những người khác cũng biết nhiều hơn chúng ta. Rõ ràng là bốn trong số năm nha sĩ thì phải giỏi hơn chúng ta trong việc chọn kẹo cao su. Và tất nhiên chúng ta thường tin tưởng sự xác nhận của người nổi tiếng vì họ giàu có và có khả năng chọn bất cứ loại sản phẩm nào họ muốn. Vì vậy nếu họ đã mang uy tín ra để giới thiệu cái gì thì nó phải tốt chứ, phải vậy không?

Chắc bạn cũng tự có câu trả lời cho nó rồi. Rõ ràng là họ được trả tiền để công nhận những điều như vậy. Nhưng nếu sự công nhận của người nổi tiếng không có hiệu quả thì các công ty đã chẳng màng tới nó, chứ đừng nói đến việc bỏ ra hàng triệu đô để có được những cái nháy mắt hay nụ cười này nhằm kích thích khách hàng chọn chiếc ô tô hay một thỏi son của họ. Thực tế là khi đưa ra những quyết định của mình, không ai trong chúng ta tránh khỏi ảnh hưởng từ người chúng ta biết hay tin tưởng.

Đó là lý do khiến người ta sử dụng uy tín của những người nổi tiếng nhằm có được niềm tin của khách hàng với sản phẩm dựa trên những nhận xét được đưa ra. Nhưng có một sai lầm khi giả định điều này là bởi vì danh tiếng có thể gây ảnh hưởng tới hành vi nhưng ở cấp độ này nó chỉ là một loại áp lực ngang hàng. Để nó thực sự có hiệu quả thì người nổi tiếng đó cần phải đại diện cho một nguyên tắc hay niềm tin. Ví dụ như một vận động viên thể thao có đạo đức nghề nghiệp sẽ phù hợp với một công ty có cùng niềm tin đó. Hay một diễn viên nổi tiếng với công tác từ thiện sẽ phù hợp với một công ty làm những điều lợi ích

cho cộng đồng. Trong những trường hợp như vậy, rõ ràng là cả công ty lẫn người nổi tiếng đều kết hợp để làm nổi bật hơn nguyên tắc chung của họ. Trước đây, ngân hàng TD Bank có chạy một chương trình quảng cáo với hai người dẫn chương trình buổi sáng là Regis Philbin và Kelly Ripa. Tôi vẫn đang cố ngẫm xem hai người này đại diện cho nguyên tắc gì, và nó có ảnh hưởng thế nào đến việc lựa chọn một ngân hàng. Nếu một công ty nghĩ rằng người nổi tiếng đại diện cho những phẩm chất mà họ muốn ở khách hàng khi làm việc với họ (như trong trường hợp của TD Bank), họ đã không thực sự hiểu vấn đề. Người nổi tiếng có vai trò là NHỮNG GÌ thể hiện cho lý do TẠI SAO của công ty. Người nổi tiếng phải là hiện thân của những phẩm chất đã tồn tại sẵn trong công ty. Nếu không có lý do TẠI SAO rõ ràng ngay từ đầu, mọi lợi ích công ty thu được rốt cuộc cũng chỉ là khiến cho nhiều người biết đến họ hơn, chứ không phải nhiều người tin tưởng họ hơn.

Có rất nhiều quyết định, đặc biệt là quyết định đàm phán ký kết hợp đồng, được dựa trên một chỉ số đo lường trong ngành quảng cáo có tên là chỉ số Q. Đó là chỉ số đo lường mức độ được biết đến của một người nổi tiếng. Chỉ số càng cao chứng tỏ càng nhiều người biết đến họ. Tuy nhiên chỉ mỗi việc được nhiều người biết đến thôi thì chưa đủ. Nếu người phát ngôn viên này đại diện cho một tính cách, một lý tưởng TẠI SAO rõ ràng, họ sẽ càng phù hợp để làm đại sứ cho một công ty hay thương hiệu có cá tính tương tự. Nhưng không có thước đo nào cho lý tưởng TẠI SAO đó của người nổi tiếng, vì vậy hiệu quả của nó chưa được cao. Rất nhiều người nổi tiếng chỉ đơn thuần giúp công ty được nhiều người biết đến hơn nhờ danh tiếng của họ. Nếu công chúng không có ý niệm gì về niềm tin của những người nổi tiếng phát ngôn cho công ty, khi đó tác dụng của quảng cáo chỉ là thúc đẩy doanh số bán hàng trong ngắn hạn, mà không thể tạo dựng thêm niềm tin.

Một lời giới thiệu đáng tin cậy có đủ sức mạnh để chiến thắng những con số và dữ kiện, thậm chí hơn cả những chương trình quảng cáo hàng triệu đô la. Hãy nghĩ về trường hợp một người cha trẻ tuổi muốn mang lại mọi điều tốt đẹp cho đứa con mới sinh của mình. Anh ta quyết định sẽ mua một chiếc xe hơi mới, một chiếc đủ an toàn để bảo vệ cho con anh ta. Anh đã bỏ ra một tuần để tìm hiểu mọi thông tin trên báo chí và quảng cáo. Cuối cùng, anh quyết định thứ bảy tuần này, anh sẽ mua một chiếc Volvo. Anh cảm thấy khá tự tin với quyết định của mình. Vào tối thứ sáu, anh cùng với vợ tới dự một bữa tiệc. Cạnh bàn rượu có một người bạn của họ, một chuyên gia về xe hơi trong vùng. Người cha trẻ dũng cảm của chúng ta tiến tới và tự hào tuyên bố rằng, anh sẽ mua một chiếc Volvo để ăn mừng được lên chức bố. Người bạn đáp lại mà không cần suy nghĩ: “Sao cậu có thể mua nó nhỉ? Mercedes mới là chiếc xe an toàn nhất. Nếu cậu yêu con cậu, cậu phải mua một chiếc Mercedes.”

Mong muốn trở thành một người cha tốt, đồng thời cũng tin tưởng quan điểm của người bạn, người cha sẽ có ba lựa chọn sau. Anh sẽ đổi ý và mua một chiếc Mercedes, hoặc cứ làm theo quyết định ban đầu nhưng vẫn băn khoăn, hoặc tìm hiểu thêm thông tin để chắc chắn với quyết định của mình. Cho dù anh ta có thu thập được nhiều thông tin cỡ nào, nếu anh vẫn chưa cảm thấy đúng thì nó vẫn khiến anh thêm căng thẳng và thiếu tự tin. Cho dù có nói thế nào chăng nữa, những ý kiến của người khác luôn có ảnh hưởng nhất định tới chúng ta, đặc biệt là những người chúng ta tin tưởng.

Cách các công ty sản xuất ô tô nên nói với người cha trẻ hay cách họ nên đặt quan hệ với người bạn chuyên gia về xe hơi như thế nào không quan trọng. Khái niệm về người mua và người ảnh hưởng không có gì mới mẻ. Câu hỏi quan trọng hơn là làm thế nào bạn có đủ những người ảnh hưởng ủng hộ bạn, nói về bạn, nhờ vậy giúp cho hệ thống của bạn bùng nổ.

—

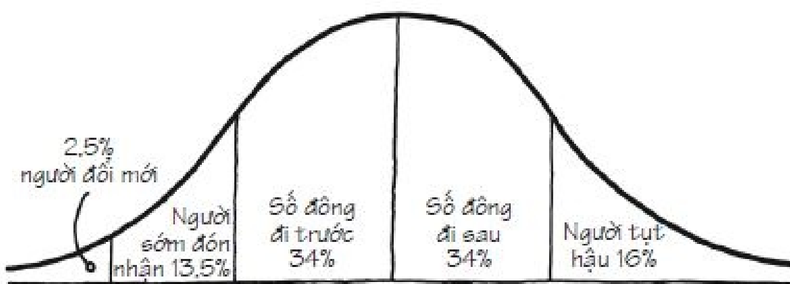
Nếu tôi nói với bạn rằng tôi biết một công ty phát minh ra một công nghệ mới tuyệt vời có thể làm thay đổi cách chúng ta sử dụng tivi, liệu nó có làm bạn hứng thú hay không? Có lẽ bạn muốn mua thử sản phẩm hay thậm chí đầu tư vào công ty của họ. Và còn hơn thế, họ có sẵn một sản phẩm tốt nhất, chất lượng hàng đầu và những nỗ lực quảng bá tuyệt vời khiến ai cũng phải biết đến họ. Thật hấp dẫn phải không!

Đó chính là trường hợp của TiVo, một công ty tưởng chừng như đã có mọi thứ, nhưng rồi lại trở thành kẻ bại trận trên thương trường. Chẳng ai ngờ được sự thất bại của họ vì dường như họ đã có đủ các điều kiện để thành công. Thực ra điều này cũng dễ hiểu nếu bạn biết rằng họ nghĩ NHỮNG GÌ họ làm quan trọng hơn TẠI SAO họ làm nó. Họ đã lờ đi Quy luật lan tỏa của đổi mới.

Vào năm 2000, Malcolm Gladwell đã tạo ra điểm bùng phát của chính mình khi ông chia sẻ với chúng ta làm thế nào điểm bùng phát xảy ra trong kinh doanh và trong xã hội. Trong cuốn *Điểm bùng phát* (The tipping point) của mình, Gladwell đã phân ra các nhóm người trong xã hội mà ông gọi là những người kết nối và những người ảnh hưởng. Không có nghi ngờ gì về ý tưởng của Gladwell, nhưng vẫn phải đặt ra một câu hỏi rằng tại sao một người ảnh hưởng phải nói với người khác về bạn? Những người làm marketing luôn cố gắng tác động tới người ảnh hưởng, nhưng ít ai biết được phải làm cách nào. Chúng ta không thể phủ nhận khả năng xảy ra của điểm bùng phát, và những điều kiện mà Gladwell đã vạch ra, nhưng liệu chúng ta có thể tạo ra điểm bùng phát theo ý của mình? Chúng không thể chỉ là một hiện tượng ngẫu nhiên. Nếu chúng tồn tại thì chúng ta phải có khả năng tạo ra nó, và không chỉ vậy nó phải là một điểm bùng phát tồn tại được lâu dài chứ không chỉ một lần rồi thôi. Đó là sự khác biệt giữa một ý tưởng nhất thời và một ý tưởng có thể thay đổi một ngành kinh doanh hay một xã hội mãi mãi.

Trong cuốn sách *Sự lan tỏa của đổi mới* (Diffusion of Innovations) viết năm 1962, Everett M.Rogers đã là người đầu tiên chính thức miêu tả cách làm thế nào những đổi mới có thể lan truyền trong xã hội. Ba mươi năm sau, trong cuốn*Vượt qua vực thẳm* (Crossing the Chasm) của mình, Geoffrey Moore đã mở rộng ý tưởng của Rogers để áp dụng nguyên tắc này vào việc quảng bá các sản phẩm công nghệ cao. Nhưng Quy luật lan tỏa của đổi mới không chỉ giải thích được sự lan tỏa của đổi mới hay của công nghệ, nó còn giải thích được sự lan tỏa của ý tưởng.

Nếu bạn chưa biết đến quy luật này, có thể bạn cũng đã làm quen với một vài thuật ngữ của nó. Dân số chúng ta được chia ra làm năm phần trải rộng trong một đường cong hình chuông bao gồm: những người đổi mới, những người sớm đón nhận, số đông đi trước, số đông đi sau và những người tụt hậu.



Theo như quy luật giải thích, 2,5% đầu tiên của dân số là những người đổi mới và 13,5% tiếp theo là những người sớm đón nhận. Moore nói rằng những người đổi mới là người theo đuổi những ý tưởng hay sản phẩm mới một cách kiên quyết và bị thu hút bởi bất kỳ sự tiến bộ cơ bản nào. Trở thành người đầu tiên là điều được họ quan tâm nhất. Ngay cái tên của họ đã nói lên rằng họ là một số ít người trong xã hội dám thách thức phần còn lại của chúng ta để suy nghĩ và nhìn nhận thế giới theo một cách khác biệt.

Những người sớm đón nhận có điểm tương đồng với người đổi mới ở chỗ họ trân trọng những tiến bộ từ những ý tưởng hay công nghệ mới. Họ sớm nhận ra giá trị của những ý tưởng mới và sẵn sàng trải nghiệm và chấp nhận sự không hoàn hảo vì họ nhận ra tiềm năng của nó. Mặc dù vậy, họ không có khả năng sáng tạo giống như người đổi mới. Nhưng Moore nói rằng cả hai nhóm người này đều tin tưởng mạnh mẽ vào trực giác của mình.

Người sớm đón nhận và người đổi mới đều sẵn sàng trả thêm tiền hay chịu đựng vất vả để có thể sở hữu một sản phẩm hay tán thành một ý tưởng mà họ cảm thấy đúng đắn. Tuy nhiên người sớm đón nhận thể hiện nó ở một mức độ thấp hơn. Những người nằm bên trái của đường cong lan tỏa là những người đứng xếp hàng nhiều giờ để được trở thành một trong số những người đầu tiên mua được iPhone khi Apple gia nhập thị trường này. Mặc dù họ có thể đi ra siêu thị để mua nó sau đó một tuần mà không phải chờ đợi. Họ sẵn lòng chịu đựng khó nhọc hay thậm chí phải trả thêm tiền không phải vì chất lượng của sản phẩm mà chủ yếu vì để thể hiện con người của họ. Họ muốn được là người đầu tiên.

Đó cũng là tính cách của những người đã bỏ tiền ra mua những chiếc tivi màn hình phẳng đầu tiên cho dù nó bị đội giá lên tới 40.000 đô la và công nghệ thì vẫn chưa thực sự hoàn hảo. Anh bạn Nathan của tôi thuộc tuýp người như vậy. Có lần tôi đi quanh nhà anh và đếm được không dưới mười hai chiếc tai nghe không dây dùng cho điện thoại để khắp nơi trong nhà. Tôi thắc mắc: “Sao cậu có nhiều tai nghe vậy, chẳng lẽ chúng hỏng hết rồi à?” Anh đáp lại: “Không, chỉ vì chúng lại ra cái mới”. (Chưa hết, xung quanh còn khoảng năm cái máy tính xách tay, vài chiếc BlackBerry và một số đồ điện tử khác) Nathan đúng là một người sớm đón nhận.

34% tiếp theo của dân số là số đông đi trước, tiếp theo là số đông đi sau và cuối cùng là những người tụt hậu ở phía ngoài cùng bên phải của đồ thị. Những người tụt hậu là những người mua điện thoại nút bấm chỉ bởi vì không có ai sản xuất điện thoại quay số nữa. Số đông đi trước và số đông đi sau thì có suy nghĩ thực tế hơn. Họ cân nhắc dựa trên những điều hợp tình hợp lý. Số đông đi trước thường cảm thấy thoải mái hơn với những ý tưởng và công nghệ mới trong khi số đông đi sau thì không như vậy.

Càng đi xa hơn về bên phải đường cong, bạn càng gặp nhiều những khách hàng và đối tác có thể cần những gì bạn có mà không nhất thiết tin tưởng vào những gì bạn tin tưởng. Nếu là đối tác, họ không quan tâm tới việc bạn đã cố gắng như thế nào, với họ không bao giờ là đủ. Điều họ quan tâm nhất là giá cả và họ chẳng mấy trung thành với bạn. Hiếm khi họ giới thiệu sản phẩm của bạn với bạn bè và đôi khi bạn tự nhủ tại sao bạn vẫn làm việc với những người như vậy. Và trực giác của bạn nói rằng: “Họ không phải là đối tác phù hợp”. Cần xác định nhóm người này để tránh làm ăn kinh doanh với họ. Tại sao lại phải đầu tư tiền bạc và công sức để theo đuổi những con người mà đến cuối ngày họ sẽ bắt tay với bạn nếu bạn thỏa mãn yêu cầu của họ và quay lưng nếu bạn không. Không quá khó để nhận ra người ta thuộc tuýp nào trên đồ thị một khi bạn đã quen biết họ trước đó. Điều khó hơn là phải phân biệt được họ trước khi bạn quyết định tiến hành giao dịch.

Chúng ta đều đứng ở những vị trí khác nhau trên đồ thị này tùy thuộc đó là sản phẩm hay ý tưởng gì. Tại mỗi thời điểm khác nhau chúng ta thấy mình ưa thích và trung thành với một sản phẩm hay ý tưởng nhất định, khi đó chúng ta thể hiện hành vi của những người ở phía trái đường cong. Và với những sản phẩm hay

ý tưởng khác chúng ta lại đại diện cho hành vi của những người bên phải đường cong. Khi chúng ta đang đứng trên một phía của đồ thị, chúng ta thường cảm thấy chẳng hiểu tại sao những người phía bên kia lại hành động như vậy. Em gái tôi là một người sớm đón nhận các xu hướng thời trang trong khi tôi thì thuộc vào số đông đi sau. Gần đây tôi mới chịu mua một đôi quần jean thời trang giá hơi mắc một chút. Tôi thừa nhận nó trông đẹp hơn, nhưng tôi vẫn nghĩ rằng chúng không đáng giá đến vậy và tôi không hiểu tại sao em gái tôi lại nghĩ ngược lại.

Trái lại, tôi là người sớm đón nhận với một số công nghệ. Tôi đã mua đầu DVD Blu-ray trước khi nó được hoàn thiện về công nghệ. Tôi đã bỏ ra số tiền nhiều gấp bốn đến năm lần so với một chiếc đầu DVD bình thường. Em gái tôi không thể hiểu tại sao tôi phí tiền mua "mấy thứ vô dụng" như cách cô ấy miêu tả nó. Chúng tôi sẽ không bao giờ có chung quan điểm trong những vấn đề như vậy.

Mỗi chúng ta đều gán cho mỗi thứ một giá trị riêng, từ đó quyết định cách chúng ta hành xử. Đây cũng là một trong những lý do chính tại sao chúng ta gần như không thể "thuyết phục" ai đó về giá trị của sản phẩm hay ý tưởng của chúng ta mà chỉ dựa trên lý lẽ về chất lượng và công dụng của nó. Cũng giống như trường hợp của Ferrari và Honda Odyssey vậy. Những nhà thiết kế quần jean (hay em gái tôi) không thể thuyết phục tôi cho dù họ nói "hết nước hết cái" về chất liệu vải, kiểu dáng hay đường may tinh tế. Tương tự vậy, mặc dù tôi chắc chắn là đáng để mua một chiếc đầu DVD giá 500 đô la thay vì 100 đô la, nhưng em tôi sẽ không muốn nghe một lời giải thích nào về điều đó. Và những hình thức lôi kéo cũng xảy ra như vậy. Một lần nữa, chúng luôn có hiệu quả nhưng không khiến cho khách hàng trung thành và làm tăng thêm sự tốn kém cũng như mệt mỏi cho những người liên quan.

Hầu như mỗi người hay mỗi tổ chức đều có sản phẩm, dịch vụ hay ý tưởng để giao dịch, và họ hy vọng có thể thành công trên toàn thị trường hoặc được đại chúng đón nhận. Ai cũng muốn thâm nhập toàn bộ đối tượng của đường cong hình chuông. Tuy nhiên để làm được điều đó thì không dễ dàng. Khi bạn hỏi những doanh nghiệp nhỏ về mục tiêu của họ, nhiều người sẽ nói rằng họ muốn trở thành doanh nghiệp tỷ đô trong nhiều năm liên tiếp. Thật không may, rất khó xảy ra điều đó. Trong số 27 triệu doanh nghiệp đăng ký kinh doanh tại Mỹ, không quá 2.000 doanh nghiệp từng đạt được doanh số một tỷ đô la trong một năm tài chính. Và có tới 99,9% các doanh nghiệp ở Mỹ có dưới 500 nhân viên. Nói cách khác, khả năng thành công trên toàn thị trường là rất khó thực hiện.

Những công ty lớn có cùng một thách thức, đó là phải lặp lại được sự thành công của họ trên toàn thị trường. Cho dù họ đã từng làm được nó một lần không có nghĩa là họ biết cách thực hiện nó trong những lần tiếp theo. Ví dụ Microsoft đã cho ra thị trường máy nghe nhạc mp3 Zune có dung lượng lớn nhằm cạnh tranh với iPod, nhưng đã không thành công. Cho dù chất lượng có tốt hơn nhưng để thành công thì cần nhiều hơn là chỉ chất lượng sản phẩm và một chiến lược quảng bá tốt. Nên nhớ rằng công nghệ tiên tiến Betamax đã không đánh bật được công nghệ bình thường VHS trong tiêu chuẩn cho định dạng băng video vào những năm 1980. Không phải cứ tốt nhất là luôn chiến thắng. Cũng giống như những quy luật tự nhiên khác, bạn cần phải cân nhắc áp dụng Quy luật lan tỏa nếu ảnh hưởng của toàn thị trường là quan trọng đối với bạn. Không áp dụng nó sẽ gây ra những thiệt hại tài chính và có thể bạn chỉ đạt được mức thành công tầm thường, nếu không nói là thất bại.

Điều thú vị là bạn gần như không thể thành công trên toàn thị trường nếu chỉ tập trung nguồn lực vào phần giữa của tháp chuông để theo đuổi những người thuộc nhóm giữa đường cong, mà không tiếp cận những người sớm đón nhận trước tiên. Nếu có thể làm được như vậy bạn cũng phải trả giá quá lớn. Theo như Rogers, điều này xảy ra bởi vì số đông đi trước sẽ không dám là người đầu tiên thử điều gì đó. Số đông đi trước, hay thực tế là toàn bộ số đông cần có lời giới thiệu của những người đã dùng thử sản phẩm hay dịch vụ trước đó. Họ cần biết rằng có ai đó đã thử nó rồi. Nói cách khác họ cần có có sự kiểm nghiệm

từ người khác.

Theo quy luật lan tỏa, thành công trên toàn thị trường chỉ có thể đạt được nếu bạn thâm nhập được từ 15% đến 18% thị trường. Đó là bởi vì số đông sẽ không dám thử điều gì mới trước khi có người thử nó rồi. Đây là lý do tại sao chúng ta phải giảm giá hay đưa ra các dịch vụ gia tăng giá trị. Chúng ta cố gắng giảm thiểu rủi ro cho việc trì hoãn của những cái đầu thực tế cho tới khi họ cảm thấy thoải mái khi mua sản phẩm. Đó chính là tính chất của những biện pháp lôi kéo. Khách hàng có thể mua hàng, nhưng họ không có sự trung thành. Đừng quên rằng sự trung thành là khi khách hàng sẵn sàng trả thêm tiền để mua hàng của bạn, đồng thời họ có thể từ chối những sản phẩm tốt hơn từ người khác - điều mà số đông đi sau hiếm khi làm vậy. Khả năng khiến cho hệ thống bùng phát xảy ra tại thời điểm một công việc kinh doanh hay một ý tưởng được lan tỏa với tốc độ phi thường, thời điểm mà một ý tưởng trở thành một phong trào. Khi điều đó xảy ra thì sự tăng trưởng không chỉ ở cấp số nhân mà nó còn xảy ra một cách tự động.

Khi đó mục tiêu của kinh doanh không chỉ đơn thuần là bán cho bất kỳ ai muốn có sản phẩm của bạn (số đông) mà hơn thế là tìm được người tin tưởng vào những gì bạn tin tưởng, hay chính là phần bên trái của đường cong hình chuông. Họ nhận ra được nhiều giá trị hơn trong những gì bạn làm, và sẵn sàng trả thêm tiền hay chịu những sự bất tiện để trở thành một phần trong nguyên tắc của bạn. Họ cũng là những người sẽ tự nguyện giới thiệu bạn với những người khác. Những người trong số 15% đến 18% này không chỉ đơn thuần là người sẵn sàng mua sản phẩm của bạn. Họ là những người có chung niềm tin với bạn và muốn kết hợp ý tưởng, sản phẩm và dịch vụ của bạn vào trong đời sống của họ như là minh chứng cho lý do TẠI SAO của mình. Họ coi NHỮNG GÌ bạn làm như nhân tố hữu hình để thể hiện mục đích, nguyên tắc hay niềm tin của họ với thế giới bên ngoài. Việc họ sẵn sàng trả thêm tiền hay chịu những bất tiện để được sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của bạn thể hiện con người họ nhiều hơn là việc họ quan tâm đến sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Họ dễ dàng nhận ra lý do TẠI SAO họ cần kết hợp sản phẩm của bạn vào đời sống của họ, và điều đó khiến cho họ trở thành nhóm khách hàng trung thành nhất. Đồng thời họ cũng là những cổ đông và nhân viên trung thành nhất. Họ là những người không chỉ yêu mến bạn mà còn nói với người khác về bạn. Vì vậy hãy tìm cách thu hút đủ số người bên trái của đường cong về phía bạn và họ sẽ khích lệ số còn lại đi theo.

Tôi thường hỏi các doanh nghiệp họ có được bao nhiêu khách hàng trong tổng số những khách hàng tiềm năng của họ, và nhiều người tự hào trả lời rằng: “Mười phần trăm”. Thậm chí nếu bạn lờ đi những nguyên tắc của Vòng tròn Vàng thì theo quy luật trung bình bạn vẫn có thể đạt được con số 10% trong công việc kinh doanh của mình. Hãy ném thật nhiều mỳ spaghetti lên tường và kiểu gì chúng cũng dính lại một chút. Để có thể mở rộng quy mô kinh doanh bạn phải có một viễn cảnh rộng hơn, đó là lý do tại sao việc mở rộng kinh doanh bằng cách tập trung vào phần giữa của đường cong thì thật tốn kém. Cho dù công việc kinh doanh được mở rộng, nhưng con số trung bình vẫn ở mức như cũ, và nếu chỉ duy trì được nó ở mức 10% thì chưa đủ để hệ thống có thể bùng phát.

Những người trong số 10% khách hàng hay đối tác bạn đang có sẽ thể hiện sự trung thành với bạn một cách tự nhiên. Nhưng tại sao họ lại trung thành đến vậy? Giống như việc chúng ta không thể giả thích được tại sao chúng ta yêu người bạn đời của mình, điều tốt nhất chúng ta có thể giải thích tại sao những đối tác của mình lại tuyệt vời như vậy là: “Bởi vì họ là người như vậy.” Và cho dù lời giải thích nghe có vẻ đúng nhưng nó lại không hữu dụng. Bởi vì làm sao để bạn tìm thêm được nhiều “người như vậy”? Đây là điều được Moore ám chỉ như là “vực sâu”, đó là sự chuyển đổi giữa những người sớm đón nhận và số đông đi trước, và nó rất khó để vượt qua. Nhưng sẽ không khó nếu bạn biết được lý do TẠI SAO của mình.

Nếu giữ kỷ luật để tập trung vào những người sớm đón nhận thì số đông cuối cùng cũng theo bạn. Nhưng bạn phải bắt đầu với lý do TẠI SAO, vì chỉ đơn thuần tập trung vào những người ảnh hưởng thôi thì

chưa đủ. Câu hỏi đặt ra là ai mới là người ảnh hưởng? Dường như có những người có tiêu chuẩn làm người ảnh hưởng hơn những người khác, nhưng thực tế chúng ta đều là những người ảnh hưởng tùy thời điểm và lý do khác nhau. Bạn không chỉ cần người ảnh hưởng, hơn thế bạn cần những người tin tưởng vào những gì bạn tin tưởng. Chỉ như vậy họ mới nói về bạn mà không cần ai xúi giục hay khích lệ. Nếu họ thực sự tin tưởng vào những gì bạn tin tưởng, và nếu họ thực sự là người nằm bên trái đường cong, họ sẽ không cần bất cứ sự khích lệ nào, họ sẽ nói về bạn bởi vì họ muốn vậy. Tất cả những biện pháp nhằm khích lệ người ảnh hưởng đều là biện pháp lôi kéo. Nó khiến cho người ảnh hưởng phải đứng về một nhóm mà họ không thực sự thuộc về. Và người ta sẽ sớm nhận ra lời giới thiệu của người ảnh hưởng đó không phải vì lợi ích của nhóm, mà vì lợi ích của cá nhân họ. Niềm tin sẽ bị xói mòn và giá trị của người ảnh hưởng trở thành vô dụng.

Năm 1997, TiVo chạy đua vào thị trường với một thiết bị mới đáng chú ý. Ít ai có thể phủ nhận rằng TiVo đã có được sản phẩm chất lượng tốt nhất vào thời điểm họ tung nó ra thị trường. Công tác quảng bá sản phẩm trên cả tuyệt vời. Họ đã có được sự nhận diện thương hiệu mà biết bao hãng khác phải mơ ước. Họ còn nổi tiếng hơn cả những thương hiệu như Kleenex, Band-Aids hay Q-tips. Thực tế họ đã vượt qua những thương hiệu thông thường và thậm chí tên của họ được dùng như một động từ trong tiếng Anh.

Họ được quỹ đầu tư mạo hiểm tài trợ và sở hữu một công nghệ có thể làm thay đổi cách người ta sử dụng tivi. Vấn đề gặp phải là họ đã quảng bá công nghệ của mình trực tiếp tới phần giữa của đường cong hình chuông. Nhận thấy tiềm năng thành công trên toàn thị trường, họ đã lờ đi nguyên tắc của Quy luật lan tỏa và đặt mục tiêu hướng tới số đông. Không chỉ đặt mục tiêu sai lầm, họ còn cố gắng thu hút số đông những người hoài nghi này bằng cách giải thích sản phẩm làm được CÁI GÌ thay vì bắt đầu với lý do TẠI SAO công ty hay sản phẩm tồn tại ngay từ đầu. Họ đã cố thuyết phục với những đặc tính và công dụng.

Cơ bản họ nói với toàn thị trường rằng:

Sản phẩm mới của chúng tôi có thể tạm dừng các chương trình truyền hình trực tiếp.

Và tua lại khi cần.

Nó bỏ qua các quảng cáo.

Và tự động ghi nhớ thói quen xem ti vi của bạn để lưu lại những chương trình bạn yêu thích...

Những nhà phân tích hết sức ấn tượng với viễn cảnh của TiVo và một đối thủ khác của hãng là Replay, một công ty khởi nghiệp nhờ sự hậu thuẫn của nguồn vốn đầu tư mạo hiểm dồi dào. Một nghiên cứu thị trường đã đánh giá hai hãng ti vi này có thể đạt tới 760.000 thuê bao vào cuối năm đầu tiên.

TiVo cuối cùng cũng được xuất xưởng vào năm 1999. Hai nhà sáng lập TiVo là Mike Ramsay và Jim Barton khẳng định rằng ti vi đã sẵn sàng ra mắt công chúng. Nhưng ngược lại với sự hào hứng của những nhà phân tích và những người đam mê công nghệ, doanh số bán ra thật đáng thất vọng. TiVo đã bán được 48.000 sản phẩm trong năm đầu tiên, trong khi Replay mặc dù được sự hậu thuẫn của nhà sáng lập Netscape, nhưng vẫn không được công chúng ủng hộ mà thay vào đó lại bị lôi vào một cuộc tranh cãi với các đài truyền hình vì nó cho phép người xem bỏ qua quảng cáo. Vào năm 2000, công ty đã thay đổi chiến lược mới và vài tháng sau bị bán lại cho SonicBlue, sau đó hãng này cũng phải đệ đơn phá sản.

Các nhà phân tích cũng cảm thấy bối rối không biết vì sao sản phẩm của TiVo lại không bán tốt mặc dù công ty dường như có mọi điều kiện để thành công: một sản phẩm chất lượng tốt, tài chính và thị trường thuận lợi. Vào năm 2002, sau gần ba năm TiVo có mặt trên thị trường, tờ *Thời đại quảng cáo* (Advertising age) đã có nhận xét về công ty với tựa đề: “Số gia đình Mỹ dùng nhà vệ sinh bên ngoài còn nhiều hơn số gia đình dùng TiVo.” (Tại thời điểm đó ở nước Mỹ có 671.000 hộ gia đình dùng nhà vệ sinh bên ngoài, trong khi có khoảng 514.000 gia đình dùng TiVo). Không chỉ đạt doanh số thấp, công ty còn có quan hệ không được tốt với các cổ đông. Vào thời điểm ra mắt đầu tiên trong mùa thu năm 1999, cổ phiếu của TiVo được giao dịch tại mức giá trên 40 đô la, và sau đó vài tháng đạt đỉnh trên 50 đô la. Nhưng sau đó nó giảm dần cho tới cuối năm, và ngoại trừ ba lần tăng ngắn vào năm 2001, nó chưa bao giờ vượt quá 10 đô la.

Nếu bạn áp dụng quy tắc của Vòng tròn Vàng trong trường hợp này thì câu trả lời là rõ ràng - người ta không muaTHỨ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó. Ở đây TiVo đã cố thuyết phục khách hàng bằng cách chỉ nói về việc sản phẩm của họ làm được CÁI GÌ (những tính năng và công dụng). Vì vậy, phản ứng của công chúng có thể là: “Tôi không hiểu. Tôi không cần nó. Tôi không thích nó. Bạn đang băn khoăn.” Có một lượng nhỏ khách hàng trung thành với TiVo, có lẽ vào khoảng 10%, đó là những người chỉ đơn thuần chọn nó mà không cần một lý do TẠI SAO rõ ràng. Họ vẫn tồn tại cho tới ngày nay nhưng vẫn là không đủ để giúp cho TiVo đạt tới được điểm bùng phát như mong đợi.

Những gì TiVo nên làm là nói về điều họ tin tưởng. Đầu tiên họ nên nói về lý do TẠI SAO sản phẩm được tạo ra, rồi sau đó chia sẻ nó với những người đổi mới và những người sớm đón nhận là người có chung niềm tin với họ. Nếu họ biết chào hàng bằng lý do TẠI SAO sản phẩm tồn tại ngay từ đầu thì bản thân sản phẩm sẽ trở thành minh chứng cho chính lý do TẠI SAO đó. Nếu Vòng tròn Vàng của họ cân bằng thì kết quả có lẽ đã khác. Hãy cùng so sánh phiên bản quảng cáo mới với những tính năng và lợi ích tương tự nhưng được bắt đầu với lý do TẠI SAO:

Nếu bạn là người thích được kiểm soát mọi mặt trong đời sống của mình thì chúng tôi có một sản phẩm dành cho bạn.

Nó có thể tạm dừng các chương trình truyền hình trực tiếp.

Và tua lại khi cần.

Nó bỏ qua các quảng cáo.

Và tự động ghi nhớ thói quen xem tivi của bạn để lưu lại những chương trình bạn yêu thích.

Trong phiên bản này, mọi tính năng và lợi ích đóng vai trò như bằng chứng hữu hình cho lý do TẠI SAO sản phẩm tồn tại ngay từ đầu, chứ không phải như lý do để mua hàng. Lý do TẠI SAO là niềm tin để tác động tới quyết định mua hàng, và sản phẩm làm được CÁI GÌ là cách giúp chúng ta hợp lý hóa sự hấp dẫn của sản phẩm.

Với lời giải thích đầy duy lý sau đây, TiVo đã chứng tỏ họ đã chọn sai phân khúc thị trường. “Chỉ khi nào người ta chạm tay vào nó, họ mới hiểu tại sao họ cần nó.” Rebecca Baer, phát ngôn viên của TiVo đã nói với tờ *New York Times*như vậy. Rõ ràng điều này là không đúng, nếu không thì chẳng có công nghệ mới nào được đón nhận. Mặc dù bà Baer đã đúng khi cho rằng phần lớn thị trường sẽ không hiểu giá trị của nó, nhưng TiVo đã thất bại trong việc giao tiếp khéo léo với phần bên trái đường cong hình chuông để họ chia sẻ và khích lệ phần còn lại đón nhận sản phẩm. Đó là lý do tại sao có rất ít người “chạm được tay vào nó”. TiVo đã không bắt đầu với lý do TẠI SAO. Họ đã lờ đi phần bên trái của đường cong và hoàn toàn thất bại

trong việc tạo ra điểm bùng phát. Với những lý do như vậy, "người ta đã không chạm tay vào nó" và toàn thị trường đã không mua nó.

Bẵng đi gần một thập kỷ, TiVo tiếp tục có được sản phẩm ghi hình kỹ thuật số tốt nhất trên thị trường. Thương hiệu của nó tiếp tục đứng hàng đầu. Giờ đây hầu như ai cũng biết sản phẩm đó là gì và nó làm được gì, nhưng không vì vậy mà tương lai của công ty được đảm bảo.

Thật không may cho TiVo, trong khi hàng triệu người xem truyền hình dùng "TiVo" như một từ cửa miệng, họ lại không sử dụng hệ thống của TiVo. Thay vào đó họ sử dụng đầu thu kỹ thuật số cung cấp bởi công ty truyền hình cáp hoặc vệ tinh. Nhiều người cho rằng TiVo thất bại là do khả năng phân phối xuất sắc của các công ty truyền hình cáp. Nhưng chúng ta biết rằng người ta thường bằng mọi cách, có thể là trả thêm tiền hay chịu đựng sự vất vả để mua một sản phẩm phù hợp với niềm tin của họ. Gần đây, người ta vẫn phải đợi từ sáu tháng cho tới một năm để mua được một chiếc xe máy Harley-Davidson theo ý mình. Đó quả là một dịch vụ tồi theo mọi tiêu chuẩn. Người ta có thể đơn giản vào một đại lý Kawasaki và đi ra với một chiếc xe máy mới nguyên. Họ có thể tìm một đời xe tương tự với cùng công suất và thậm chí giá còn rẻ hơn. Nhưng họ đã sẵn sàng chịu đựng sự bất tiện vì họ không tìm xe máy trên thị trường, mà họ muốn có một chiếc Harley.

TiVo không phải là công ty đầu tiên lờ đi những nguyên tắc này và cũng không phải là công ty cuối cùng. Sirius và XM Radio là những công ty có chút thành công trong công nghệ thu phát sóng vệ tinh cũng đi theo lối mòn tương tự. Họ đã đưa ra một công nghệ mới với nguồn kinh phí dồi dào và quảng cáo rầm rộ nhằm thuyết phục người sử dụng về những tính năng và lợi ích của nó. Ví dụ như không có quảng cáo và có nhiều kênh hơn các đối thủ. Công ty đã mời một loạt các ngôi sao đầy ấn tượng để quảng bá cho sản phẩm của mình, nhưng cuối cùng họ cũng không thành công. Khi bạn bắt đầu với lý do TẠI SAO, những người tin tưởng vào những gì bạn tin tưởng sẽ bị thu hút về phía bạn bởi những động cơ rất cá nhân. Không phải chất lượng sản phẩm mà chính những người có chung giá trị và niềm tin với bạn mới giúp cho hệ thống bùng phát. Vai trò của bạn trong quy trình này là làm rõ mục tiêu, nguyên tắc hay niềm tin mà bạn muốn truyền đạt, và chỉ ra làm cách nào mà sản phẩm và dịch vụ của bạn có thể hỗ trợ cho nguyên tắc đó. Thiếu đi lý do TẠI SAO, những ý tưởng và công nghệ mới nhanh chóng bị đẩy vào cuộc chơi của giá cả và tính năng, và có thể bị tụt dốc để trở thành một hàng hóa bình thường. Sự thất bại này không phải do lỗi của công nghệ mà do cách công ty đã cố gắng để bán nó. Đài phát thanh vệ tinh đã không có lý do chính đáng nào để thay thế đài phát thanh thương mại. Ngay cả sau khi Sirius và XM sáp nhập, cổ phiếu của họ, với hy vọng sẽ tăng nhờ vào sự hợp lực, vẫn không thể vượt quá 50 xu. Và lần gần đây nhất tôi thấy XM đang thúc đẩy sản phẩm bằng cách đưa ra một chương trình khuyến mại, giảm giá, vận chuyển miễn phí và tuyên bố trở thành: "Dịch vụ truyền thanh vệ tinh số một nước Mỹ với hơn 170 kênh".

Vào ngày 28 tháng Tám năm 1963, khoảng 250.000 người từ khắp nước Mỹ đã đổ về quảng trường Thủ đô Washington để lắng nghe tiến sĩ Martin Luther King Jr. với bài diễn thuyết nổi tiếng "Tôi có một ước mơ". Các đơn vị tổ chức đã không gửi 250.000 thư mời và cũng không có trang web nào thông báo ngày giờ. Vậy làm sao họ đã có được một phần tư triệu người có mặt vào đúng ngày giờ đó?

Vào những năm đầu của thập niên 1960, nước Mỹ đã bị chia cắt bởi những xung đột sắc tộc. Chỉ riêng trong năm 1963 đã xảy ra nhiều cuộc bạo loạn ở khắp các thành phố. Nước Mỹ là quốc gia đã chịu nhiều nỗi đau bởi sự bất bình đẳng và phân biệt chủng tộc. Làm thế nào để phong trào dân chủ với ý tưởng rằng tất cả con người đều được sinh ra bình đẳng như nhau có thể trở thành một phong trào với sức mạnh làm

thay đổi một đất nước. Nó chỉ có thể được đặt nền trên những nguyên tắc của Vòng tròn Vàng và Quy luật lan tỏa.

Tiến sĩ King không phải là người duy nhất ở thời điểm đó biết NHỮNG GÌ cần phải thay đổi để mang lại quyền dân chủ cho người Mỹ. Ông có nhiều ý tưởng về NHỮNG GÌ cần phải xảy ra, nhưng nhiều người khác cũng có những ý tưởng như vậy. Ông không phải là một con người hoàn hảo. Ông cũng có những vấn đề phức tạp trong cuộc sống của mình.

Nhưng tiến sĩ King đã có một niềm tin tuyệt đối. Ông *biết* những thay đổi sẽ phải xảy ra trên nước Mỹ. Với một lý do TẠI SAO rõ ràng và một mục đích có ý nghĩa, ông có được sức mạnh và năng lượng để chiến đấu với những điều dường như không thể vượt qua. Có những người cùng chung quan điểm với ông về viễn cảnh của nước Mỹ, nhưng nhiều người trong số họ đã bỏ cuộc sau nhiều lần thất bại. Thất bại thì thật đau đớn. Và khả năng để có thể tiếp tục lao vào cuộc chiến hết ngày này qua ngày khác thì cần điều gì đó nhiều hơn là việc biết được điều luật gì cần phải được thông qua. Để quyền dân chủ thực sự trở thành hiện thực trên đất nước, các nhà tổ chức phong trào cần phải thu hút được tất cả mọi người. Họ có thể có khả năng thông qua điều luật, nhưng họ cần nhiều hơn thế, họ cần phải thay đổi cả một quốc gia. Chỉ khi nào họ có thể thu hút cả nước tham gia phong trào, không phải theo cách ép buộc mà tự nguyện, thì khi đó những thay đổi lớn lao mới có thể tồn tại lâu dài. Không ai có thể làm điều đó một mình, vì vậy tiến sĩ King cần những con người tin tưởng vào những gì ông tin tưởng.

Việc làm THẾ NÀO để đạt được quyền dân chủ hay cần làm CÁI GÌ thì vẫn còn đang gây tranh cãi, và mỗi nhóm đã thử những chiến lược khác nhau. Có nhóm lựa chọn biện pháp bạo lực và có nhóm lựa chọn giải pháp nhượng bộ. Nhưng cho dù họ làm THẾ NÀO hay làm CÁI GÌ, thì họ đều có chung một lý do - TẠI SAO họ làm việc đó. Không phải sự quả quyết của Martin Luther King khiến cho ông có thể khuấy động quần chúng mà chính là khả năng biến lý do TẠI SAO thành lời đã giúp ông làm điều đó. Tiến sĩ King có một tài năng, ông có năng lực truyền cảm hứng bằng cách nói về những gì ông tin tưởng:

“Tôi tin rằng...”

“Tôi tin rằng…”

“Tôi tin rằng…”

Ông chia sẻ: “Có hai loại quy tắc là quy tắc đúng đắn và quy tắc không đúng đắn. Quy tắc đúng đắn là một quy luật do con người đặt ra phù hợp với quy tắc đạo đức. Quy tắc không đúng đắn là quy luật đi ngược lại những quy tắc đạo đức… Bất cứ quy tắc nào nâng cao nhân cách của con người đều là đúng đắn. Bất cứ quy tắc nào làm thoái hóa nhân cách của con người là không đúng đắn. Tất cả những đạo luật phân biệt đối xử là không đúng đắn vì phân biệt đối xử làm méo mó tâm hồn và hủy hoại nhân cách.” Niềm tin của ông còn lớn hơn cả phong trào dân chủ. Nó liên quan tới toàn thể nhân loại và cách chúng ta đối xử với nhau. Tất nhiên chính hoàn cảnh ông được sinh ra đã khiến ông hình thành lên lý do TẠI SAO của mình, nhưng chính phong trào dân chủ đã đóng vai trò như nền tảng lý tưởng để tiến sĩ King mang niềm tin về sự bình đẳng của ông vào cuộc sống.

Người ta đã lắng nghe ông chia sẻ niềm tin của mình và những lời lẽ của ông đã chạm tới trái tim họ. Những ai có chung niềm tin với ông đã coi đó như nguyên tắc của mình và họ nói với người khác về điều đó. Và cứ thế niềm tin được lan truyền.

Vào mùa hè năm 1963, một phần tư triệu người đã có mặt để nghe tiến sĩ King đọc bài diễn văn “Tôi

có một ước mơ” trên bậc thềm của tượng đài Lincoln.

Nhưng có bao nhiêu người đã có mặt vì tiến sĩ King?

Không có ai cả.

Họ đã có mặt vì chính họ, bởi đó là những gì *họ* tin tưởng. Đó là những gì *họ* thấy được như là một cơ hội để giúp nước Mỹ bước sang một trang mới tươi đẹp hơn. Đó là vì *họ* muốn được sống trong một đất nước phản ánh những giá trị và niềm tin của họ. Chính nó đã truyền cảm hứng giúp họ bước lên xe buýt di chuyển trong tám tiếng đồng hồ để đứng dưới cái nắng giữa tháng Tám của thủ đô Washington, lắng nghe tiến sĩ King diễn thuyết. Có mặt ở Washington chỉ đơn thuần là một trong những điều họ làm để chứng tỏ những gì họ tin tưởng. Hay nói cách khác nó là một trong NHỮNG GÌ họ làm để phục vụ cho lý do TẠI SAO của họ. Đây là một nguyên tắc và là nguyên tắc của họ.

Bài diễn thuyết của tiến sĩ King có tác dụng như lời nhắc nhở cho niềm tin chung của những người đang đứng lắng nghe, và nó nói về những gì ông tin tưởng chứ không phải làm thế nào họ thực hiện nó. Ông đã đọc bài diễn thuyết “Tôi có một ước mơ” chứ không phải là “Tôi có một kế hoạch”. Đó là lời tuyên bố về mục đích chứ không phải một bản kế hoạch 12 điểm để đạt được quyền dân chủ trên nước Mỹ. Tiến sĩ King đã cho nước Mỹ một nơi để đến chứ không phải một kế hoạch để làm theo. Kế hoạch có vị trí của nó, nhưng không phải để đọc trên bậc thềm của tượng đài Lincoln.

Việc tiến sĩ King tuyên bố rõ ràng niềm tin của mình đã tạo ra một sức mạnh đủ lớn để thu hút những ai có chung niềm tin đó, ngay cả với những người không bị ảnh hưởng trực tiếp bởi sự bất bình đẳng. Gần một phần tư số người có mặt ngày hôm đó là người da trắng. Đây không phải là niềm tin về một nước Mỹ của người da đen, đây là niềm tin về một nước Mỹ của sự thống nhất. Tiến sĩ King đã trở thành nhà lãnh đạo cho một nguyên tắc. Một nguyên tắc dành cho tất cả những ai tin tưởng vào những gì ông tin tưởng không phân biệt bất cứ màu da nào.

Ông trở thành nhà lãnh đạo của phong trào không phải vì ông có một kế hoạch hành động chi tiết. Chính niềm tin của ông và khả năng truyền đạt nó một cách rõ ràng đã khiến người ta đi theo. Về bản chất, cũng như bao nhà lãnh đạo kiệt xuất khác, ông đã trở thành biểu tượng của niềm tin đó. Ngày nay, chúng ta xây tượng đài của ông để giữ cho niềm tin đó được hiển hiện và sống mãi. Người ta ủng hộ ông không phải vì ý tưởng của ông về một nước Mỹ mới. Người ta ủng hộ ông vì chính ý tưởng *của họ* về một nước Mỹ mới. Vùng não bộ tác động lên hành vi và quyết định của chúng ta không có khả năng về ngôn ngữ. Chúng ta gặp khó khăn khi phải giải thích rõ ràng về cảm xúc khiến chúng ta làm những gì mình làm. Và những lời lẽ lý giải mặc dù đúng và có giá trị nhưng không đủ để chúng ta truyền cảm hứng cho người khác. Vì vậy khi được hỏi tại sao họ lại có mặt vào hôm đó, người ta chỉ vào tiến sĩ King và nói ngắn gọn: “Bởi vì tôi tin tưởng.”

Quan trọng hơn hết, những gì Martin Luther King Jr. nói với chúng ta là rõ ràng, đó là cách giải thích cho những gì chúng ta cảm nhận. Ông đã nói những lời khiến chúng ta tràn đầy cảm hứng. Ông đã cho chúng ta điều gì đó để tin tưởng, để chúng ta có thể chia sẻ với bạn bè. Và mọi người có mặt ngày hôm đó, bất kể màu da, sắc tộc hay giới tính đều tin tưởng lẫn nhau. Chính nhờ có sự tin tưởng, mối liên hệ và niềm tin chung đó đã là nguồn động lực cho một phong trào làm thay đổi cả một quốc gia.

Chúng tôi tin tưởng.

Chúng tôi tin tưởng.

Chúng tôi tin tưởng.

PHẦN 4
Tập hợp những người có chung niềm tin

8
Biết Tại sao, nhưng làm Thế nào?

Năng lượng tạo phấn khích Sức hút tạo cảm hứng

A!!!! Gầm lên một tiếng, Steve Ballmer, người đã thay thế Bill Gates làm Giám đốc điều hành của Microsoft lao lên bục sân khấu trong cuộc họp thượng đỉnh toàn cầu được tổ chức hàng năm của công ty. Ballmer đã tự tin nói rằng ông yêu Microsoft. Ông cũng biết cách làm thế nào để hâm nóng đám đông bằng năng lượng tràn đầy của mình. Ông đập hai bàn tay vào nhau và chạy từ bên này qua bên kia sân khấu, ông gào thét và vã mồ hôi. Ông rất đáng để chú ý và đám đông thích điều đó. Không nghi ngờ gì, đúng như Ballmer đã chứng tỏ rằng năng lượng có thể kích thích một đám đông. Nhưng liệu nó có thể truyền cảm hứng cho cả quần chúng? Điều gì xảy ra nếu ngày hôm sau hoặc tuần sau Ballmer không ở đó với năng lượng của mình để kích thích nhân viên của ông? Liệu năng lượng có đủ để giữ cho một công ty với khoảng 80.000 người luôn tập trung.

Ngược lại, Bill Gates là một người hay ngượng ngùng và xấu hổ, một hình ảnh có vẻ không phù hợp với địa vị xã hội của ông. Ông không hợp với hình mẫu của một nhà lãnh đạo một tập đoàn hàng tỷ đô. Ông không phải là nhà diễn thuyết nhiều năng lượng nhất. Tuy nhiên, khi Bill Gates nói, mọi người lắng nghe một cách chăm chú và hồi hộp. Họ dõi theo từng lời của ông. Khi Gates nói, ông không thu hút một khán phòng mà ông truyền cảm hứng cho họ. Những ai lắng nghe ông chia sẻ gìn giữ những lời ông nói và mang theo chúng hàng tuần, hàng tháng hay thậm chí hàng năm. Bill Gates không có nhiều năng lượng, nhưng ông biết cách truyền cảm hứng.

Năng lượng có thể khích lệ nhưng sức hút mới truyền cảm hứng. Năng lượng dễ nhận thấy, dễ đo lường và dễ bắt chước. Sức hút khó nhìn nhận, gần như không thể đo lường và quá khó để bắt chước. Tất cả những nhà lãnh đạo kiệt xuất đều có sức hút vì họ có một lý do TẠI SAO rõ ràng, đó là một niềm tin bất diệt về một mục đích hay nguyên tắc lớn lao hơn chính họ. Niềm đam mê của Bill Gates với máy tính chưa phải là điều truyền cảm hứng cho chúng ta mà đó là niềm lạc quan bất diệt của ông rằng những vấn đề dù có phức tạp đến đâu cũng có thể giải quyết được. Ông tin rằng chúng ta có thể tìm ra cách loại bỏ những trở ngại để đảm bảo mọi người đều có thể sống và làm việc với tiềm năng lớn nhất của mình. Chính niềm lạc quan đó của ông đã thu hút chúng ta.

Sống trong cuộc cách mạng máy tính, ông đã nhận thấy máy tính là công nghệ hoàn hảo giúp tất cả chúng ta làm việc có hiệu suất cao hơn và đạt được tiềm năng lớn nhất của mình. Niềm tin đó đã truyền cảm hứng để ông biến viễn cảnh trong đó mỗi gia đình đều có một chiếc máy tính trở thành sự thật. Thật thú vị là chính Microsoft lại chưa bao giờ sản xuất máy tính. Điều khiến Gates có thể nhìn thấy tầm ảnh hưởng của công nghệ mới này không chỉ xuất phát từ việc một chiếc máy tính có thể làm được CÁI GÌ, nó

xuất phát từ lý do TẠI SAO chúng ta cần nó. Ngày nay, công việc ông đang làm cùng Quỹ từ thiện Bill và Melinda Gates không liên quan gì tới phần mềm, nhưng đó là một cách khác để ông mang lý do TẠI SAO của mình vào trong cuộc sống. Ông đang tìm những giải pháp khác nhau để giải quyết vấn đề vì ông vẫn giữ một niềm tin bất diệt. Và ông vẫn luôn tin rằng nếu chúng ta có thể giúp đỡ mọi người, lần này là những người thiếu may mắn, để họ loại bỏ những trở ngại tưởng như đơn giản, khi đó họ cũng có cơ hội để làm việc hiệu quả hơn và đạt tới tiềm năng cao hơn của bản thân. Đối với Gates, điều thay đổi chỉ là NHỮNG GÌ ông đang làm để mang nguyên tắc của ông vào cuộc sống.

Sức hút không liên quan nhiều đến năng lượng, nó đến từ lý do TẠI SAO rõ ràng. Nó đến từ niềm tin tuyệt đối về một lý tưởng cao đẹp vượt khỏi cái tôi nhỏ bé. Phần thưởng, thăng chức hay những củ cà rốt khác và thậm chí vài cây gậy có thể khiến người ta làm việc chăm chỉ hơn, nhưng lợi ích thu được chỉ có giá trị trong ngắn hạn giống như bao biện pháp lôi kéo khác. Theo thời gian, những chiến thuật như vậy gây tốn kém và làm tăng thêm mệt mỏi cho cả nhân viên lẫn người quản lý, và cuối cùng chúng sẽ trở thành động cơ chính để người ta đi làm mỗi ngày. Đó không phải là sự trung thành. Nhân viên trong trường hợp này chỉ là một phiên bản khác của khách hàng trong kinh doanh lặp lại. Khi nhân viên có sự trung thành với công ty, họ sẵn sàng từ chối lợi ích và mức lương cao hơn để ở lại làm việc với bạn. Lòng trung thành với công ty còn cao hơn cả lợi ích và lương bổng. Và không phải công việc chúng ta làm truyền cảm hứng cho chúng ta, mà chính là ý nghĩa đằng sau công việc đó. Hãy nhớ rằng chúng ta không mong muốn xây dựng một bức tường mà chúng ta mong muốn xây dựng một thánh đường.

Con đường bạn lựa chọn

Sinh ra ở bang Ohio cách Dayton 60 dặm, Neil Armstrong lớn lên cùng những câu chuyện tuyệt vời kể về anh em nhà Wright. Ngay từ thời thơ ấu ông đã ước mơ được bay. Ông làm những mô hình máy bay, đọc sách báo về chúng và dán mắt lên bầu trời thông qua chiếc kính thiên văn đặt trên mái nhà. Thậm chí ông đã có bằng phi công trước khi có bằng lái xe. Và như một định mệnh, Armstrong đã trở thành phi hành gia để biến đam mê thời thơ ấu của ông trở thành sự thật. Tuy nhiên, đối với hầu hết chúng ta, con đường sự nghiệp chúng ta đi lại có vẻ giống như Jeff Sumpter.

Khi Sumpter còn đang học phổ thông, mẹ của ông đã sắp xếp để ông làm công việc thực tập mùa hè tại ngân hàng nơi bà đang làm việc. Bốn năm sau khi tốt nghiệp phổ thông trung học, ông đã gọi điện tới ngân hàng để xem liệu ông có thể làm một công việc bán thời gian tại đó không, kết quả là họ mời ông vào làm việc toàn thời gian. Thật tuyệt, Jeff đã có một sự nghiệp trong ngành ngân hàng. Thực tế, sau 15 năm trong ngành, ông và bạn học của mình là Trey Maust đã thành lập ngân hàng riêng của họ là ngân hàng Lewis & Clark ở Portland, tiểu bang Oregon.

Sumpter là người rất thành thạo trong công việc, ông là một trong những nhân viên làm tín dụng tốt nhất công ty. Ông được đối tác và khách hàng rất yêu mến và tôn trọng. Mặc dù Jeff thừa nhận rằng ông không thực sự đam mê ngành ngân hàng cho lắm, ông vẫn làm việc vì một lý do nào đó. Không phải NHỮNG GÌ ông làm khiến cho ông muốn bước ra khỏi nhà vào mỗi buổi sáng, mà đó là lý do TẠI SAO ông làm nó.

Con đường sự nghiệp của chúng ta luôn có nhiều bất ngờ. Tôi chưa bao giờ dự định sẽ làm những gì như tôi đang làm bây giờ. Khi còn là một cậu bé, tôi ước muốn trở thành một kỹ sư ngành hàng không, nhưng khi học cao đẳng tôi lại quyết định trở thành một công tố viên hình sự. Tuy nhiên khi tôi vào trường luật thì mới vỡ mộng vì ý tưởng trở thành luật sư của mình, chỉ vì tôi cảm thấy nó không phù hợp. Tôi đã học luật ở Anh, nơi mà luật là một trong những nghề cuối cùng thực sự của “người Anh”. Đó là nơi mà nếu bạn không mặc một chiếc com lê kẻ sọc đi phỏng vấn thì bạn có thể lỡ mất cơ hội xin việc. Điều đó thực

sự không hợp với tôi.

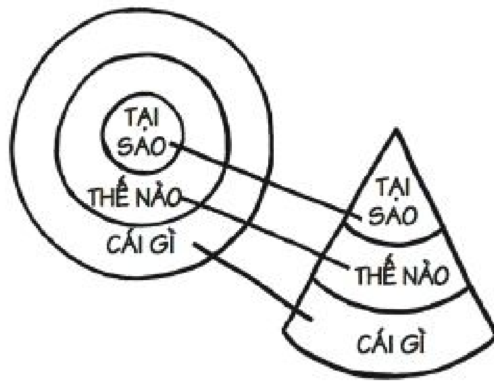
Tôi đã hẹn hò với một cô gái trẻ đang học marketing tại Đại học Syracuse. Cô nhìn thấy điều gì thực sự truyền cảm hứng cho tôi và điều gì khiến tôi chán nản với nghề luật, cô đã gợi ý tôi nên thử làm điều gì mới mẻ. Và thật bất ngờ, tôi đã tìm thấy mình trong một sự nghiệp mới trong ngành marketing. Nhưng đó chỉ là một trong những việc tôi làm, nó không phải là niềm đam mê của tôi và cũng không phải là cách tôi định nghĩa bản thân mình. Mong muốn của tôi là truyền cảm hứng cho mọi người để họ làm điều truyền cảm hứng cho họ, và nó là lý do tại sao tôi bước ra khỏi nhà vào mỗi buổi sáng. Điều thú vị là tìm ra những cách mới mẻ, những điều khác nhau để mang nguyên tắc của tôi vào trong cuộc sống, một trong số đó chính là cuốn sách này.

Không quan trọng chúng ta làm ĐIỀU GÌ trong cuộc đời mình, động cơ TẠI SAO của chúng ta - những mục đích, nguyên tắc hay niềm tin - thì không bao giờ thay đổi. Nếu Vòng tròn Vàng của chúng ta được cân bằng, NHỮNG GÌ chúng ta làm chỉ đơn thuần là cách thức hữu hình để thổi nguồn sinh khí cho nguyên tắc đó. Phát triển phần mềm chỉ đơn giản là một trong những điều Bill Gates làm để mang nguyên tắc của ông vào trong cuộc sống. Một hãng hàng không giúp cho Herb Kelleher có phương tiện hoàn hảo để lan tỏa niềm tin về tự do của ông. Đưa con người lên mặt trăng là một mục tiêu John F. Kennedy sử dụng để đưa niềm tin của ông vào cuộc sống rằng hãy phục vụ tổ quốc thay vì đòi hỏi tổ quốc phải phục vụ mình. Và nó đã đưa nước Mỹ trở thành một cường quốc tiên tiến và thịnh vượng. Apple giúp Steve Jobs có được phương tiện để thách thức thực tại và làm điều gì đó lớn lao trên thế giới. Mọi điều những nhà lãnh đạo có sức hút này thực hiện đều là phương tiện hữu hình để mang lý do TẠI SAO của họ vào cuộc sống. Nhưng không có ai trong số họ có thể tưởng tượng ra họ sẽ làm CÁI GÌ ngay khi họ còn trẻ.

Khi lý do TẠI SAO đã rõ ràng thì những ai có chung niềm tin đó sẽ bị thu hút và có thể muốn góp sức để mang nó vào trong cuộc đời. Nếu niềm tin đó được nhân rộng, nó có thể tạo ra sức mạnh để tập hợp thêm nhiều người hơn nữa và họ sẽ giơ tay khẳng định rằng: “Tôi muốn giúp một tay”. Với một nhóm những người được tập hợp lại có chung một mục đích, nguyên tắc hay niềm tin, những điều kỳ diệu có thể xảy ra. Nhưng để trở thành vĩ đại thì chỉ có nguồn cảm hứng thôi là chưa đủ. Cảm hứng chỉ là bước khởi đầu, bạn cần nhiều hơn thế để biến nó thành một phong trào.

Khuếch đại nguồn cảm hứng

Vòng tròn Vàng không chỉ là một phương tiện giao tiếp, nó còn cho bạn những hiểu biết về cách một công ty vĩ đại được tổ chức như thế nào. Khi chúng ta mở rộng phạm trù của Vòng tròn Vàng, chúng ta đồng thời không nên giữ mãi cách nhìn nó như một mô hình hai chiều đơn giản. Để nó có thể cung cấp cho bạn những giá trị chân thực về cách xây dựng lên những tổ chức vĩ đại trong thế giới ba chiều, nó cũng phải được xem xét trong ba chiều không gian. Điều may mắn là nó đúng là một hình nón ba chiều nếu chúng ta nhìn từ trên xuống dưới. Hãy xoay nó lại cho đúng chiều và bạn sẽ nhận được đầy đủ giá trị của nó.



Hình nón đại diện cho một công ty hay tổ chức - một hệ thống vốn tự nó đã được tổ chức theo các cấp bậc. Ở trên đỉnh của hệ thống là nhà lãnh đạo - đại diện cho lý do TẠI SAO. Trong các công ty thì vị trí đó thường là giám đốc điều hành. Cấp bậc tiếp theo là cấp độ THẾ NÀO, nó thường bao bồm các nhà quản lý cấp cao, những người được truyền cảm hứng bởi tầm nhìn của nhà lãnh đạo và biết cách làm THẾ NÀO để mang nó vào cuộc sống. Đừng quên rằng lý do TẠI SAO chỉ là một niềm tin, làm THẾ NÀO là những hành động được thực hiện để hiện thực hóa niềm tin đó, và CÁI GÌ là kết quả của những hành động này. Cho dù nhà lãnh đạo có khả năng tạo sức hút hay truyền cảm hứng đến thế nào, nếu không có những con người trong tổ chức được truyền cảm hứng để biến tầm nhìn đó trở thành hiện thực bằng cách xây dựng các hệ thống và quy trình nền tảng, khi đó tổ chức sẽ làm việc kém hiệu quả hoặc tệ hơn là sẽ thất bại.

Trong mô hình này, cấp độ THẾ NÀO đại diện cho một cá nhân hay một nhóm nhỏ những người chịu trách nhiệm xây dựng hệ thống cơ sở để có thể biến lý do TẠI SAO trở thành hiện thực. Điều đó có thể xảy ra ở các bộ phận marketing, điều hành, tài chính, nhân sự và tất cả các bộ phận quản lý cấp cao khác. Dưới đó là cấp độ CÁI GÌ, đây là nơi mọi ý tưởng trở thành sự thực. Phần lớn các nhân viên nằm trong cấp độ này, và đó cũng là nơi tất cả những yếu tố hữu hình thực sự xảy ra.

Tôi có một ước mơ (và cũng có một kế hoạch)

Tiến sĩ King nói rằng ông có một ước mơ, và ông đã truyền cảm hứng cho người khác để biến ước mơ của ông thành ước mơ của họ. Tiến sĩ King có một người bạn thân là Ralph Abernathy, người đã từng làm cố vấn cho ông và cũng là thư ký tài chính kiêm thủ quỹ của Hội đồng lãnh đạo Cơ đốc giáo miền Bắc. Ralph Abernathy đã đóng góp cho phong trào theo một cách khác. Ông biết cần phải làm gì để hiện thực hóa ước mơ của Martin Luther King và ông chỉ cho mọi người cách làm nó như THẾ NÀO. Tiến sĩ King thì nói về tư tưởng của phong trào, trong khi Abernathy có thể chỉ ra cho người ta từng bước đi cụ thể cần thực hiện. Ông có thể nói với khán giả đang dõi theo bài diễn văn nhiệt huyết của tiến sĩ King rằng: “Tiếp theo đây, hãy cho phép tôi nói với các bạn điều này có ý nghĩa gì vào buổi sáng ngày mai”.

Tiến sĩ King là người lãnh đạo, nhưng một mình ông thì không thể thay đổi nước Mỹ. Mặc dù ông đã truyền cảm hứng cho phong trào, nhưng để người ta thực sự hành động thì cần có sự tổ chức. Hầu hết những nhà lãnh đạo vĩ đại như tiến sĩ King đều có những người xung quanh biết cách thực hiện nó như THẾ NÀO. Bên cạnh mỗi kiểu người TẠI SAO luôn có một hay một nhóm kiểu người THẾ NÀO được truyền cảm hứng để xây dựng hệ thống cơ sở nhằm biến mục đích chung trở thành sự thật. Chính hệ thống cơ sở đó mới tạo ra những thay đổi hữu hình và khiến cho thành công có thể xảy ra.

Người lãnh đạo đứng trên đỉnh của hình nón - là điểm bắt đầu, điểm xuất phát của lý do TẠI SAO,

trong khi kiểu người THẾ NÀO đứng phía dưới chịu trách nhiệm hiện thực hóa mục đích. Người lãnh đạo tưởng tượng ra đích đến và kiểu người THẾ NÀO tìm đường đi tới đó. Một đích đến không có đường đi thì luẩn quẩn và không hiệu quả, đó là điều kiểu người TẠI SAO sẽ trải nghiệm khi thiếu đi sự giúp đỡ của người khác. Ngược lại, một đường đi mà không có đích đến thì có thể hiệu quả nhưng chẳng đi đến đâu. Sẽ tốt thôi nếu bạn biết cách lái xe thế nào, nhưng sẽ tuyệt vời hơn nếu bạn có một nơi để đến. Với tiến sĩ King, Ralph Abernathy là một trong những người được ông truyền cảm hứng và cũng là người biết làm THẾ NÀO khiến cho nguyên tắc đó có thể thực hiện và trở thành sự thực. Abernathy đã nói rằng: “Nhiệm vụ của tiến sĩ King là giải thích lý tưởng và học thuyết bất bạo động. Còn nhiệm vụ của tôi thì đơn giản và thực tế hơn. Tôi chỉ phải nói với người ta rằng: ‘Đừng đi những chiếc xe buýt đó.’”

Đối với mỗi nhà lãnh đạo vĩ đại có sức hút, những người đã từng đạt được thành tựu nào đó, luôn có một hay một nhóm nhỏ những con người phía sau biết làm THẾ NÀO để biến tầm nhìn của họ trở thành sự thực. Tiến sĩ King có một ước mơ, nhưng dù nó có tràn đầy cảm hứng nó vẫn chỉ là một ước mơ nếu không thể trở thành sự thực. Ước mơ của ông cũng giống như ước mơ của vô số những người Mỹ gốc Phi đã lớn lên trước thời dân chủ. Ông nói về những chủ đề giống họ và chịu cùng sự tổn thương gây ra bởi một hệ thống bất công. Nhưng nhờ có sự lạc quan, điềm tĩnh và khả năng thuyết trình của mình, ông đã truyền cảm hứng cho cả một quần chúng.

Tiến sĩ King đã không thay đổi nước Mỹ một mình. Ông không phải là một nhà lập pháp, nhưng cuối cùng các điều luật đã được đưa ra để giúp tất cả mọi người trên nước Mỹ đều có quyền bình đẳng bất kể màu da của họ. Điều này có được là nhờ phong trào đứng đầu là tiến sĩ King đã thu hút được hàng triệu người làm thay đổi lịch sử nước Mỹ. Nhưng làm sao bạn có thể tổ chức được hàng triệu con người như vậy? Khoan hãy bàn tới hàng triệu, thử nghĩ làm thế nào bạn có thể tổ chức hàng trăm hay hàng chục con người? Tầm nhìn và sức hút của người lãnh đạo là đủ để thu hút những người đổi mới và người sớm đón nhận. Họ là những người tin tưởng vào bản năng và trực giác của mình để sẵn sàng hy sinh nhằm biến tầm nhìn thành hiện thực. Khi đã có những thành công bước đầu và những bằng chứng hữu hình chứng tỏ tầm nhìn đó có thể trở thành sự thật, thì số đông những người có đầu óc thực tế còn lại sẽ bắt đầu chú ý. Khi ước mơ đã có những căn cứ trở thành hiện thực thì điểm bùng phát có thể đạt được và mọi thứ thực sự tiến triển.

Những người biết lý do Tại sao cần những người biết làm Thế nào

Thomas Friedman, tác giả cuốn *Thế giới phẳng*, đã nói rằng những người bi quan thường đúng, nhưng chính những người lạc quan mới làm thay đổi thế giới. Bill Gates đã tưởng tượng ra một thế giới trong đó máy tính có thể giúp chúng ta đạt được tiềm năng lớn nhất của mình. Và nó đã xảy ra. Giờ đây, ông tưởng tượng ra một thế giới trong đó bệnh sốt rét không tồn tại. Và nó sẽ xảy ra. Anh em nhà Wright tưởng tượng ra một thế giới trong đó chúng ta có thể bay lên bầu trời dễ như chúng ta bắt xe buýt vậy. Và nó đã xảy ra. Những kiểu người TẠI SAO có năng lực thay đổi hướng đi của một ngành công nghiệp hay thậm chí thay đổi thế giới… giá như họ cũng biết cách làm THẾ NÀO.

Kiểu người TẠI SAO là những người có tầm nhìn xa trông rộng và giàu trí tưởng tượng. Họ có xu hướng lạc quan tin tưởng rằng mọi điều họ tưởng tượng ra có thể thực sự đạt được. Những người kiểu THẾ NÀO sống thực tế hơn và có cảm nhận rõ ràng về những gì hiển hiện. Kiểu người TẠI SAO thường tập trung vào những điều mà hầu hết mọi người không thể thấy, như tương lai chẳng hạn. Kiểu người THẾ NÀO lại tập trung vào những gì hầu hết mọi người có thể thấy, và họ có xu hướng làm tốt công việc xây dựng hệ thống và quy trình cũng như hoàn thành công việc. Kiểu người này không tốt hơn kiểu người kia, họ chỉ thể hiện những cách nhìn nhận và trải nghiệm thế giới khác nhau một cách tự nhiên. Bill Gates là

kiểu người TẠI SAO. Và tương tự là anh em nhà Wright, Steve Jobs và Herb Kelleher. Nhưng họ không làm việc một mình vì họ không thể. Họ cần có những con người biết làm THẾ NÀO.

Trong buổi nói chuyện với khán giả Los Angeles năm 1957, Walt Disney đã nói đùa rằng: “Nếu không có ông anh cả của tôi thì chắc tôi phải ngồi tù vài lần vì thiếu nợ. Tôi chẳng biết trong ngân hàng họ làm những gì. Anh ấy đã giúp tôi làm đúng theo các quy định.” Walt Disney là kiểu người TẠI SAO, một người đã biến ước mơ thành hiện thực nhờ sự giúp đỡ của Roy, người anh trai nhạy cảm và là kiểu người THẾ NÀO.

Walt Disney bắt đầu sự nghiệp bằng công việc vẽ hình hoạt họa cho quảng cáo, nhưng ông đã nhanh chóng chuyển qua làm phim hoạt hình. Năm 1923, Hollywood nổi lên như kinh đô của điện ảnh, và Walt muốn trở thành một phần của nó. Roy là người anh hơn ông tám tuổi và khi đó đang làm việc tại ngân hàng. Roy luôn nể phục tài năng và khả năng tưởng tượng của em trai mình, nhưng ông biết rằng Walt có thiên hướng mạo hiểm và không để ý đến sự phức tạp của kinh doanh. Giống bao kiểu người TẠI SAO khác, Walt luôn bận rộn suy nghĩ xem tương lai sẽ trông như thế nào và thường quên mất ông đang sống trong hiện tại. Bob Thomas, người viết tiểu sử Disney đã viết rằng: “Walt Disney mơ mộng, vẽ vời và tưởng tượng. Còn Roy ngồi trong bóng tối gây dựng lên một đế chế. Là một chuyên gia tài chính và doanh nhân thông minh, Roy đã giúp cho ước mơ của Walt Disney trở thành sự thật. Ông đã dựng lên một công ty mang tên em trai mình.” Chính Roy là người sáng lập ra công ty phân phối Buena Vista khiến cho những bộ phim của Disney trở thành ký ức tuổi thơ của biết bao người Mỹ. Chính Roy đã tạo ra công việc kinh doanh khiến cho các nhân vật của Disney trở thành những cái tên mà ai cũng biết đến. Và giống như bao kiểu người THẾ NÀO khác, Roy không bao giờ muốn là người ra mặt, ông thích ở sau sân khấu và tập trung vào việc làm THẾ NÀO để gây dựng tầm nhìn của em trai mình.

Hầu hết những người trên thế giới thuộc kiểu người THẾ NÀO. Hầu hết con người có thể hoạt động khá hiệu quả trong thế giới thực và có thể hoàn thành tốt công việc của họ. Một số người có thể rất thành công và thậm chí kiếm được hàng triệu đô, nhưng họ không bao giờ xây dựng được những doanh nghiệp tỷ đô hay làm thay đổi thế giới. Kiểu người THẾ NÀO không cần đến kiểu người TẠI SAO để có thể làm tốt công việc của mình. Nhưng người TẠI SAO, với mọi tầm nhìn và trí tưởng tượng của họ, lại thường phải chịu sự thua thiệt. Nếu không có ai được truyền cảm hứng bởi ý tưởng của họ và thiếu những kiến thức để biến nó thành sự thực, thì hầu hết những người kiểu TẠI SAO chẳng đi đến đâu, họ có mọi câu trả lời trong mình nhưng chưa bao giờ đạt được chúng.

Mặc dù nhiều người trong số họ cảm thấy tự hào vì là người nhìn xa trông rộng, nhưng trong thực tế hầu hết các doanh nhân thành đạt lại là kiểu người THẾ NÀO. Hãy hỏi một doanh nhân xem họ thích điều gì ở cương vị một doanh nhân, và hầu hết sẽ trả lời rằng họ thích được kiến tạo. Khi họ nói mình thích kiến tạo thì điều đó chứng tỏ rằng họ biết làm THẾ NÀO để hoàn thành công việc. Một công việc kinh doanh là một cấu trúc bao gồm những hệ thống và quy trình cần được lắp ghép vào nhau. Kiểu người THẾ NÀO là những người thích hợp với công việc xây dựng lên những hệ thống và quy trình như vậy. Nhưng hầu hết các công ty không phải là công ty tỷ đô hay có khả năng thay đổi hướng đi của một ngành kinh doanh cho dù họ có tài năng xây dựng cỡ nào. Để có được vị thế của một công ty tỷ đô, để thay đổi hướng đi của cả một ngành kinh doanh thì cần có sự kết hợp rất hiếm hoi và đặc biệt giữa những người biết TẠI SAO và những người biết làm THẾ NÀO.

Trong hầu hết các tổ chức có khả năng truyền cảm hứng và tạo nên những điều vĩ đại, ở đó luôn có sự kết hợp đặc biệt của TẠI SAO và THẾ NÀO. Ví dụ Bill Gates là người có tầm nhìn xa trông rộng về một thế giới nơi mỗi gia đình đều có một chiếc máy tính, còn Paul Allen là người xây dựng lên công ty. Herb Kelleher là người có khả năng thuyết giảng về lý tưởng tự do, còn Rollin King là người đưa ra ý tưởng cho

Southwest Airlines. Steve Jobs là người truyền bá những ý tưởng khác biệt, còn Steve Wozniak là kỹ sư khiến Apple hoạt động. Jobs có tầm nhìn, còn Woz có sản phẩm. Chính sự kết hợp của một tầm nhìn về tương lai và một tài năng có thể biến nó thành hiện thực khiến cho một tổ chức trở nên vĩ đại.

Mối quan hệ này làm sáng tỏ sự khác biệt giữa tuyên bố tầm nhìn và tuyên bố sứ mệnh của một tổ chức. Tầm nhìn là lời tuyên bố về mục đích của người sáng lập, đó là lý do TẠI SAO công ty tồn tại. Nó là tầm nhìn về một tương lai chưa xảy ra. Tuyên bố sứ mệnh là sự miêu tả về con đường, những nguyên tắc chủ đạo nhằm chỉ ra công ty dự định tạo ra tương lai đó như THẾ NÀO. Khi cả hai điều này được tuyên bố rõ ràng, cả hai kiểu người TẠI SAO và THẾ NÀO đều thấy rõ vai trò của họ trong sự kết hợp. Cả hai sẽ làm việc cùng nhau với mục đích và kế hoạch rõ ràng để đạt được thành công. Tuy nhiên để làm được điều đó thì có nhiều kỹ năng là chưa đủ, nó cần có thêm sự tin tưởng.

Như đã thảo luận ở cuối chương 3, mối quan hệ tin tưởng là vô giá để chúng ta cảm thấy an toàn. Khi chúng ta có thể tin tưởng con người hay tổ chức nơi chúng ta đang làm việc, nó cho phép chúng ta chấp nhận thử thách mới và luôn cảm thấy được hỗ trợ. Và có lẽ mối quan hệ tin tưởng cần được thiết lập nhất là giữa người có tầm nhìn xa trông rộng và người có khả năng kiến tạo, đó là kiểu người TẠI SAO và THẾ NÀO. Trong những tổ chức có khả năng truyền cảm hứng, người lãnh đạo cao nhất thường là người kiểu TẠI SAO, đó là người thức dậy mỗi ngày không chỉ để điều hành một công ty mà còn dẫn dắt một lý tưởng. Còn giám đốc tài chính và giám đốc tác nghiệp là những người có khả năng thực thi cao và là người kiểu THẾ NÀO, họ là những người có đủ khiêm tốn để thừa nhận rằng họ không phải là người đưa ra tầm nhìn mà là người được truyền cảm hứng bởi tầm nhìn của nhà lãnh đạo và biết cách làm thế nào để mang nó vào trong cuộc sống. Những kiểu người THẾ NÀO tiêu biểu nhất thường không muốn ra mặt để chia sẻ về tầm nhìn, họ thích làm việc sau cánh gà để xây dựng hệ thống nhằm biến tầm nhìn thành hiện thực. Cần có sự kết hợp về cả kỹ năng và nỗ lực của hai kiểu người này để tạo ra những điều vĩ đại.

Không phải ngẫu nhiên mà sự hợp nhất của TẠI SAO và THẾ NÀO thường xuất hiện trong những mối quan hệ gia đình và bạn bè thân thiết. Những trải nghiệm chung từ thời thơ ấu đến khi trưởng thành làm tăng khả năng có những giá trị và niềm tin chung ở họ. Trong trường hợp là người trong gia đình hay bạn bè thời thơ ấu, những gì họ cùng trải nghiệm gần như giống nhau. Điều đó không có nghĩa là bạn không thể tìm một người bạn tốt ở nơi khác. Nó chỉ có nghĩa rằng khi bạn được lớn lên cùng với ai đó và có những trải nghiệm chung với họ sẽ làm tăng khả năng có chung cái nhìn về thế giới.

Walt Disney và Roy Disney là hai anh em. Bill Gates và Paul Allen học chung phổ thông ở Seattle. Herb Kelleher là luật sư tư vấn ly hôn cho Rollin King và họ cũng là những người bạn cũ. Martin Luther King Jr. và Ralph Abernathy cùng thuyết giáo ở Birmingham một thời gian dài trước khi phong trào dân chủ hình thành. Steve Jobs và Steve Wozniak là những người bạn thân hồi trung học. Và danh sách vẫn còn dài.

Điều hành hay dẫn dắt

Đối với tất cả những người tài năng thuộc kiểu người THẾ NÀO đang điều hành các tổ chức ngày nay, họ có thể đạt được thành công đến hết cuộc đời, nhưng họ sẽ phải sử dụng toàn bộ cuộc đời để điều hành công ty. Có rất nhiều cách để thành công và tạo ra lợi nhuận. Trong đó các biện pháp lôi kéo mà tôi đã đề cập một số như ở trên thì hoạt động khá tốt. Thậm chí người ta có thể tạo ra điểm bùng phát mà vẫn không duy trì được thành công lâu dài. Đó gọi nó là mốt nhất thời. Nhưng những tổ chức vĩ đại thì hoạt động giống hệt như một phong trào xã hội. Họ truyền cảm hứng về một ý tưởng hay sản phẩm phù hợp với lối sống của người khác, từ đó họ sẽ đón nhận và chia sẻ hay thậm chí tìm cách giúp tổ chức phát triển đi lên. Những tổ

chức vĩ đại không chỉ làm người ta phấn khích mà họ còn truyền cảm hứng để người ta tham gia giúp đỡ tổ chức đạt được mục đích mà không đòi hỏi được trả công theo bất cứ hình thức nào. Không cần khuyến mại, giảm giá hay gửi thư hoàn phí. Người ta được thuyết phục để chia sẻ không phải bởi họ bị ép buộc làm vậy mà bởi họ muốn làm vậy. Họ tự nguyện chia sẻ thông điệp đã khơi nguồn cảm hứng cho họ.

Tạo ra một cái loa phóng thanh hiệu quả

Sau quy trình tuyển chọn trong ba tháng, công ty Big Company Incorporated BCI cuối cùng cũng đã chọn được đối tác quảng cáo cho chiến dịch ra mắt dòng sản phẩm mới. BCI là một thương hiệu nổi tiếng hoạt động trên một thị trường khá phức tạp. Vì là nhà sản xuất nên họ phải bán sản phẩm thông qua một bên thứ ba. Sản phẩm của họ thường xuyên có mặt trên các gian hàng của những đại lý bán lẻ khổng lồ nên họ không phải kiểm soát trực tiếp quy trình bán hàng. Chương trình trọng tâm của họ là thúc đẩy bán hàng từ xa thông qua các chương trình marketing. BCI là một công ty hoạt động tốt với một văn hóa đậm đà bản sắc và những nhân viên luôn biết kính trọng ban quản trị. Nhưng sau nhiều năm, thị trường cạnh tranh đã ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Mặc dù BCI có sản phẩm tốt và giá cả cạnh tranh, nhưng công ty cũng gặp khó khăn trong việc duy trì mức độ tăng trưởng liên tiếp trong nhiều năm. Năm nay, những nhà quả lý của BCI rất hào hứng vì công ty có ra mắt một sản phẩm mới mà họ thực sự nghĩ rằng nó sẽ tạo ra sự khác biệt. Để thúc đẩy sản phẩm, họ đã cho chạy các chiến dịch quảng bá rộng lớn.

“Một sản phẩm tiên tiến chưa từng có, sẽ được một nhà sản xuất hàng đầu ra mắt.” Họ đã ra lời quảng cáo như vậy, rồi tiếp tục nói về những tính năng mới và lợi ích của sản phẩm, những điều ban quản trị BCI cảm thấy khá tự tin để giới thiệu. Các nhà lãnh đạo của BCI đã làm việc chăm chỉ để xây dựng thương hiệu của công ty và họ muốn tận dụng điều đó. Họ rất hào hứng về chiến dịch mới này và thực sự mong đợi vào thành công của nó để thúc đẩy doanh số bán hàng. Họ biết họ đã làm tốt và muốn thông điệp đó đến tai mọi người. Vì vậy họ đã bỏ ra kinh phí hàng triệu đô để quảng cáo cho sản phẩm của mình. Và BCI đã thành công trên phương diện gây được sự chú ý cho mọi người.

Nhưng có một vấn đề xảy ra.

BCI và đối tác quảng cáo của họ đã làm tốt việc quảng bá sản phẩm tới công chúng. Họ đã nói lên được những cải tiến đặc biệt cho sản phẩm mới nhất của mình, và những người quan tâm cũng đồng ý rằng sản phẩm mới của họ tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Với hàng triệu đô la bỏ ra cho truyền thông, họ đã đảm bảo rằng quảng cáo của họ đến được tai công chúng một cách thường xuyên. Các chỉ số quảng cáo như số lượng người xem hay tần suất xem đều đạt được ở mức cao. Không có nghi ngờ gì về việc thông điệp của họ đã đến được tai công chúng. Nhưng có một vấn đề là nó không được rõ ràng. Nó chỉ nói về CÁI GÌ và THẾ NÀO mà không đề cập đến TẠI SAO. Mặc dù mọi người đều biết công dụng và tính năng của sản phẩm, nhưng không ai biết niềm tin của BCI là gì. Điều may mắn là nó chưa phải là hoàn toàn thất bại. Sản phẩm của họ sẽ vẫn còn bán được chừng nào quảng cáo vẫn được duy trì, và khuyến mại vẫn có tính cạnh tranh. Đó là một chiến lược hiệu quả, nhưng là một phương thức kiếm tiền tốn kém.

Điều gì xảy ra nếu Martin Luther King truyền đi một bản kế hoạch chi tiết 12 điểm để giành được quyền dân chủ trên nước Mỹ, một bản kế hoạch chi tiết và toàn diện hơn bất cứ kế hoạch nào về quyền dân chủ từng có trước đây? Nếu ông tuyên bố điều này qua loa phóng thanh vào ngày mùa hè năm 1963 đó, kế hoạch của ông sẽ được mọi người nghe thấy. Giống như các phương tiện truyền thông quảng cáo, loa phóng thanh là phương tiện tuyệt vời để đảm bảo ai cũng nghe được. Và giống như BCI, thông điệp của King có thể đến với hàng ngàn người, nhưng niềm tin của ông sẽ không bao giờ được nhận thức rõ ràng.

Để gây được sự chú ý thì khá dễ dàng, những gì cần có là tiền bạc cùng vài chiêu thức quảng cáo. Tiền bạc giúp cho thông tin luôn được đặt ở trung tâm và ở hàng đầu, còn quảng cáo giúp cho việc đưa tin. Nhưng không có phương pháp nào tạo ra sự trung thành. Nhiều người đang đọc cuốn sách này vẫn còn nhớ rằng Oprah Winfrey đã từng tặng xe hơi miễn phí cho mỗi thành viên làm khán giả phòng thu của cô. Chuyện xảy ra vài năm trước đây và người ta vẫn còn nhớ sự kiện đó, nhưng có mấy ai nhớ được tên hãng xe là gì? Đó chính là vấn đề. Chính xác thì đó là hãng xe Pontiac đã tài trợ 276 chiếc xe đời G6 mới nhất của họ với trị giá lên tới bảy triệu đô. Và cũng chính Pontiac đã coi sự kiện này như một phương thức để quảng cáo chiếc xe đời mới của họ. Sự kiện đã thành công trong việc củng cố thêm tính cách hào phóng của Oprah, điều mà chúng ta vẫn thường thấy ở cô, nhưng cuối cùng chỉ có được vài người nhớ rằng Pontiac đã là một phần trong câu chuyện. Tệ hơn là sự kiện đã không củng cố được mục đích, nguyên tắc hay niềm tin nào mà Pontiac là đại diện. Chúng ta không biết lý do TẠI SAO của Pontiac là gì, vì vậy chiêu trò quảng cáo này chỉ có tác dụng thu hút thêm sự chú ý của công chúng, và đó là tất cả những gì nó làm được.

Để một thông điệp có tầm ảnh hưởng thực sự, có thể tác động tới hành vi và tạo dựng lòng trung thành, thì chỉ thu hút sự chú ý thôi là chưa đủ. Nó cần đưa ra được những thông điệp ý nghĩa, những nguyên tắc hay niềm tin để những người có chung giá trị và niềm tin đó cảm thấy có sự gắn kết. Chỉ có như vậy thông điệp mới tạo ra được những thành công lâu dài trên toàn thị trường. Để một sự kiện có thể thu hút được những người thuộc bên trái đường cong trong Quy luật lan tỏa, người ta phải làm rõ lý do TẠI SAO sự kiện được thực hiện. Nếu chỉ được làm với mục đích để gây sự chú ý, thì ngoài những lợi ích ngắn hạn có thể đạt được, nó không có ý nghĩa gì hơn việc khuếch đại âm thanh mà thuật ngữ kinh doanh gọi là: làm ồn. Nhiều công ty ngày nay vẫn đang tự hỏi tại sao khác biệt hóa lại khó khăn đến vậy. Bạn có nghe thấy tiếng ồn nào phát ra từ họ hay không?

Ngược lại, giả sử tiến sĩ King không có một chiếc loa phóng thanh nào hỗ trợ thì nó có ảnh hưởng gì tới bài thuyết trình của ông không? Thông điệp về tầm nhìn của ông vẫn rõ ràng và ngôn từ của ông vẫn tràn đầy cảm hứng. Ông biết những gì mình tin tưởng và ông nói bằng cả đam mê và uy tín của mình về niềm tin đó. Nhưng sẽ chỉ có vài người ngồi hàng đầu có thể được truyền cảm hứng từ những gì ông nói. Một nhà lãnh đạo với một lý tưởng cao đẹp cần phải có một chiếc loa phóng thanh để truyền tải thông điệp của mình. Nó cần phải rõ ràng và đủ lớn để có tác dụng. Có một mục đích, nguyên tắc hay niềm tin rõ ràng là quan trọng, nhưng cũng quan trọng không kém là người ta phải nghe được bạn. Để lý do TẠI SAO có sức mạnh thúc đẩy con người, không chỉ cần rõ ràng mà còn phải được khuếch đại đến nhiều người nhằm tạo ra sự bùng nổ về quy mô.

Không phải ngẫu nhiên mà Vòng tròn Vàng là một hình nón ba chiều. Thực tế nó chính là một chiếc loa phóng thanh. Một tổ chức hoạt động hiệu quả sẽ trở thành chiếc loa phóng thanh, qua đó một người với mục đích, nguyên tắc hay niềm tin rõ ràng có khả năng truyền đạt nó ra thế giới bên ngoài. Nhưng để chiếc loa phóng thanh có thể hoạt động tốt thì sự rõ ràng phải đặt lên hàng đầu. Nếu không có thông điệp rõ ràng để truyền tải thì bạn định khuếch đại điều gì?

Chỉ nói những gì bạn tin tưởng

Tiến sĩ King sử dụng chiếc *loa phóng thanh* của mình để tập hợp người khác theo ông tạo ra sự công bằng trong xã hội. Anh em nhà Wright sử dụng *loa phóng thanh* để tập hợp cộng đồng địa phương giúp họ tạo ra công nghệ làm thay đổi thế giới. Hàng ngàn người lắng nghe John F. Kennedy chia sẻ niềm tin về phụng sự và khả năng đưa con người lên Mặt trăng trong vòng một thập kỷ. Những lý tưởng xã hội cao đẹp luôn có khả năng khơi nguồn cảm hứng cho người khác để họ sẵn sàng đóng góp và phụng sự. Bất kỳ tổ chức nào

cũng có khả năng tạo ra một chiếc *loa phóng thanh* để đạt được tầm ảnh hưởng rộng lớn. Thực tế đó là một trong những nhân tố quyết định khiến cho một tổ chức trở nên vĩ đại. Những tổ chức vĩ đại không chỉ tạo ra nhiều lợi nhuận, họ còn dẫn dắt người khác và làm thay đổi hướng đi của một ngành kinh doanh, và đôi khi là cuộc sống của chúng ta.

Một ý định TẠI SAO rõ ràng tạo cơ sở cho những kỳ vọng. Khi chúng ta không hiểu lý do TẠI SAO của một tổ chức là gì, chúng ta không lấy gì để kỳ vọng và vì vậy chúng ta kỳ vọng điều nhỏ bé nhất - giá cả, chất lượng, dịch vụ, tính năng - những thứ liên quan đến hàng hóa. Nhưng khi chúng ta đã biết rõ lý do TẠI SAO thì chúng ta sẽ kỳ vọng nhiều hơn. Với những cá nhân hay tổ chức chưa đạt được những chuẩn mực cao này, tôi chân thành khuyên nên làm sáng tỏ lý do TẠI SAO và cố gắng giữ cho Vòng tròn Vàng được cân bằng. Những chuẩn mực cao thường khó duy trì vì nó yêu cầu bạn có kỷ luật để thường xuyên nhắc nhở mọi người về lý do TẠI SAO tổ chức của bạn lại tồn tại ngay từ đầu. Nó yêu cầu mọi người trong tổ chức chịu trách nhiệm về cách làm THẾ NÀO bạn tiến hành công việc, đó là những giá trị và nguyên tắc dẫn đường của bạn. Và nó cần có thời gian và nỗ lực để đảm bảo rằng mọi điều bạn nói và làm là trung thành với lý do TẠI SAO của bạn. Nhưng đối với những ai sẵn sàng bỏ ra thời gian và công sức, họ sẽ gặt hái được những thành công vĩ đại.

Richard Branson là người đầu tiên xây dựng hãng băng đĩa Virgin trở thành một thương hiệu bán lẻ trong ngành âm nhạc có trị giá hàng tỷ đô. Sau đó, ông đã thành lập một hãng hàng không được xem như là một trong những công ty hàng không chính trên thế giới ngày nay. Ông tiếp tục xây dựng một thương hiệu nước giải khát, một công ty tổ chức đám cưới, một công ty bảo hiểm và dịch vụ điện thoại di động. Và danh sách vẫn còn dài. Tương tự như vậy, Apple bán máy tính, điện thoại di động, đầu kỹ thuật số, máy nghe nhạc mp3, và liên tục lặp lại khả năng sáng tạo đổi mới của mình. Khả năng không chỉ thành công mà còn lặp lại nhiều lần thành công đó liên quan tới những người trung thành, những người luôn đi theo để ủng hộ thành công của họ. Trong thế giới kinh doanh họ gọi Apple là một thương hiệu cá tính. Họ đã đánh giá thấp sức mạnh của Apple. Gucci cũng là một thương hiệu cá tính, nhưng Apple mới làm thay đổi hướng đi của một ngành kinh doanh. Dù có nói thế nào thì một số ít những công ty như vậy không hoạt động như những đơn vị kinh doanh, họ tồn tại như những phong trào xã hội.

Lặp lại thành công

Không phải ai cũng biết đến Ron Bruder, nhưng ông là một nhà lãnh đạo vĩ đại. Có câu chuyện kể về ông vào năm 1985, khi ông đang đứng cùng hai cô con gái trên phần đường dành cho người đi bộ để đợi đèn xanh sang đường. Ông nghĩ đây là một cơ hội tốt để dạy hai cô bé một bài học giá trị trong cuộc sống. Ông chỉ vào đèn đỏ bên đường và và hỏi hai cô con gái của mình dấu hiệu đó có nghĩa là gì. Hai cô bé trả lời: “Nó có nghĩa là chúng ta phải đợi ở đây.” Ông hỏi lại: “Các con có chắc vậy không? Sao các con không nghĩ rằng nó bảo chúng ta phải chạy cho nhanh?”

Bruder lúc nào cũng trong bộ com lê lịch sự đến công ty và ăn nói một cách nhỏ nhẹ, bạn sẽ nghĩ ông là một nhà lãnh đạo thận trọng. Nhưng đừng vội phỏng đoán chỉ dựa trên những gì bạn nhìn thấy. Cách ăn mặc đó chẳng qua là do tính chất công việc buộc ông phải vậy. Bruder hoàn toàn không phải là kiểu người khuôn mẫu. Bruder được thôi thúc bởi một lý do TẠI SAO rõ ràng. Ông nhận thấy một thế giới trong đó người ta chấp nhận cuộc sống và những gì họ đang làm không phải vì họ bắt buộc phải làm vậy mà vì chưa từng có ai chỉ cho họ một cách làm khác. Đó chính là bài học ông muốn dạy cho hai cô con gái của mình trên phần đường dành cho người đi bộ ngày nào - luôn có một góc nhìn khác cho cùng một sự việc. Chính việc luôn bắt đầu với lý do TẠI SAO đã giúp Bruder gặt hái được những thành công tuyệt vời cho chính mình. Nhưng quan trọng hơn thế, ông luôn biết cách chia sẻ lý do TẠI SAO của mình thông qua những việc

ông làm để truyền cảm hứng cho người khác làm những điều tuyệt vời cho chính họ.

Giống như hầu hết chúng ta, con đường sự nghiệp mà Bruder đã trải qua là hoàn toàn ngẫu nhiên và tình cờ. Nhưng động cơ TẠI SAO ông làm việc thì không bao giờ thay đổi. Mọi điều Bruder làm đều bắt đầu với lý do TẠI SAO, đó là niềm tin mạnh mẽ rằng nếu bạn có thể chỉ cho người ta một cách làm khác, nó sẽ mở ra cho họ một con đường mới để đi theo. Giống như bao lãnh đạo truyền cảm hứng khác, ông đã thay đổi hướng đi của một ngành kinh doanh. Nhưng Ron Bruder không phải là người chỉ giỏi làm mãi một thứ. Ông có khả năng lặp lại sự thành công nhiều lần và thay đổi hướng đi của nhiều ngành kinh doanh.

Khi Bruder còn là giám đốc tài chính cho một tập đoàn thức ăn chuyên kinh doanh các loại rau quả, đồ hộp, có một lãnh đạo cấp cao trong công ty tới gặp ông hỏi xin ý kiến. Ông muốn mua lại một đại lý du lịch cho cháu trai mình nên nhờ Bruder đánh giá tình hình tài chính của đại lý trước khi ký kết hợp đồng. Biết rằng đó là một cơ hội mà không phải ai cũng nhìn thấy, Bruder quyết định tham gia đại lý du lịch để giúp nó vận hành. Tại đó, ông đã làm một điều khác biệt với tất cả những gì các đại lý khác đang làm. Ông đã xây dựng Greenwell thành đại lý du lịch ven biển miền đông đầu tiên sử dụng công nghệ mới với việc sử dụng máy tính cho toàn bộ hoạt động của mình. Sau một năm, họ không chỉ trở thành công ty thành công nhất trong vùng mà mô hình kinh doanh của họ còn trở thành chuẩn mực cho cả ngành kinh doanh. Và Bruder tiếp tục thành công.

Một đối tác cũ của Bruder là Sam Rosengarten đang làm trong ngành kinh doanh đầy bụi bặm với than đá và dầu khí. Đặc tính của ngành là nó tạo ra những vùng đất bỏ hoang do bị ô nhiễm do hoạt động kinh doanh của họ. Những vùng đất này không được sử dụng vì quá ô nhiễm và chi phí làm sạch chúng lớn đến nỗi riêng phí bảo hiểm thôi đã khiến người ta không muốn đụng đến nữa. Nhưng Bruder không nhìn thách thức này theo cách của số đông. Ông không tập trung vào việc làm sạch mà đưa ra một giải pháp hoàn hảo dựa vào một góc nhìn khác.

Trước đó công ty bất động sản Brookhill với 18 nhân viên của Bruder vẫn đang hoạt động tốt. Thấy được cần phải chớp lấy thời cơ này, ông đã tiếp cận công ty Dames & Moore để chia sẻ ý tưởng của mình. Đó một trong những công ty kỹ thuật môi trường lớn nhất thế giới với đội ngũ công nhân viên lên tới 18.000 người. Họ đã bị thuyết phục bởi ý tưởng của Bruder và ký kết hợp tác để theo đuổi dự án. Các công ty bảo hiểm đã vui vẻ đưa ra một mức bảo hiểm phù hợp vì rủi ro đã được giảm thiểu đáng kể khi có một công ty quy mô lớn như vậy tham gia. Vì có được bảo hiểm nên quỹ tín dụng Suisse First Boston đã cung cấp tài chính để Brookhill có khả năng mua lại, sửa sang và nâng cấp những khu đất trước đây bị ô nhiễm rồi bán chúng với trị giá lên tới 200 triệu đô la. Và Brookhill đã trở thành nhà tiên phong trong việc tái phát triển những khu đất bỏ hoang, một ngành kinh doanh vẫn làm ăn phát đạt cho tới ngày nay. Động cơ TẠI SAO của Bruder không chỉ tạo ra hướng đi tốt cho ngành kinh doanh, nó còn giúp làm sạch môi trường.

Bruder luôn gặp phải những thách thức và đụng vào các lĩnh vực khác nhau một cách ngẫu nhiên và tình cờ. Nhưng không quan trọng ông làm CÁI GÌ, điều không bao giờ thay đổi là lý do TẠI SAO ông làm nó. Bruder hiểu một điều rằng dù cơ hội có vẻ tốt thế nào, dù ông có thông minh và tài giỏi cỡ nào, ông sẽ không thể đạt được điều gì nếu không có sự giúp đỡ của người khác. Ông hiểu rằng để thành công cần có sự kết hợp của nhiều người. Ông có một tài năng thu hút những người có chung niềm tin với mình. Nhiều người tài giỏi tìm tới ông và đề nghị: “Tôi có thể giúp gì cho ông?” Sau khi đã vượt qua được những cái nhìn hạn hẹp và làm thay đổi nhiều ngành kinh doanh, giờ đây Bruder dành tâm huyết của mình cho một thử thách lớn hơn: hòa bình thế giới. Ông đã thành lập Quỹ Đào tạo nhân lực (EFE) như một chiếc *loa phóng thanh* giúp ông thực hiện mục tiêu của mình.

Quỹ EFE đã mang lại những tiến bộ đáng kể trong việc giúp đỡ giới trẻ ở Trung Đông thay đổi diện mạo cuộc sống của họ và của cả khu vực. Ông đã mang lại một góc nhìn mới cho vấn đề ở Trung Đông cũng giống như bài học về góc nhìn khác ông đã dạy cho các cô con gái trên đường năm xưa. Giống như mọi thành công Bruder đã đạt được, Quỹ EFE cũng sẽ tạo ra những chuyển biến tích cực trong những công việc mà nó thực hiện. Bruder không điều hành một công ty, ông dẫn dắt một phong trào.

Mọi phong trào đều mang tính cá nhân

Sau sự kiện nước Mỹ bị tấn công ngày 11 tháng 9 năm 2001, Bruder đã chuyển sự chú ý sang Trung Đông và tự hỏi làm sao những điều như vậy có thể xảy ra. Ông hiểu rằng nếu một sự kiện như vậy đã xảy ra một lần thì nó có thể sẽ lặp lại lần nữa, và ông muốn tìm cách nào đó để ngăn cản điều đó vì tương lai của những đứa con mình.

Trong lúc nghĩ xem có thể làm gì, ông phát hiện ra những điều còn sâu sắc hơn việc bảo vệ những cô con gái của ông hay thậm chí ngăn cản chủ nghĩa khủng bố trên nước Mỹ. Ông nhận thấy trên đất nước mình, phần lớn giới trẻ thức dậy mỗi buổi sáng đều có niềm tin về những cơ hội đang chờ đón họ trong tương lai. Không quan trọng tình hình kinh tế ra sao, hầu hết các chàng trai, cô gái lớn lên trên nước Mỹ đều có cảm giác lạc quan rằng họ có thể đạt được điều gì đó nếu họ muốn, họ có thể sống giấc mơ Mỹ của mình. Tuy nhiên, một cậu bé lớn lên ở Gaza hay một cô bé sống ở Yemen không có cảm giác đó vào mỗi sáng thức dậy. Dù chúng có cùng ước mơ nhưng lại không thể có cùng niềm lạc quan như vậy. Thật dễ để nói rằng điều đó là do sự khác biệt văn hóa, nhưng như vậy thì không thay đổi được gì. Lý do thực sự là không có những tổ chức để giúp giới trẻ trong khu vực này có được cảm giác lạc quan về tương lai. Ví dụ như một trường cao đẳng ở Jordan có thể giúp họ có địa vị nào đó trong xã hội, nhưng nó không chắc đã cung cấp cho giới trẻ những hành trang cần thiết cho cuộc đời phía trước. Trong trường hợp này, sự tồn tại của hệ thống giáo dục chỉ khiến người ta cảm thấy bi quan hơn.

Bruder đã nhận ra những vấn đề khiến chúng ta phải đối mặt với chủ nghĩa khủng bố ở phương Tây không liên quan nhiều tới việc giới trẻ ở Trung Đông nghĩ gì về nước Mỹ, nó liên quan nhiều hơn tới việc họ nghĩ gì về bản thân và tương lai của mình. Thông qua Quỹ EFE, Bruder đã xây dựng những chương trình trên khắp Trung Đông để dạy cho giới trẻ những kỹ năng cứng và kỹ năng mềm có thể giúp họ cảm thấy mình có được những cơ hội trong cuộc đời. Đồng thời để họ cảm thấy tự tin hơn vào tương lai. Bruder đang sử dụng Quỹ EFE để chia sẻ thông điệp TẠI SAO của ông trên tầm quốc tế. Ông đã dạy cho người khác hiểu rằng luôn có một lựa chọn khác trên con đường họ nghĩ mình đang đi.

Quỹ Đào tạo nhân lực không phải là một hoạt động nhân đạo của nước Mỹ để làm việc thiện trên một mảnh đất xa xôi. Nó là một phong trào quốc tế. Mỗi hoạt động của EFE được tiến hành độc lập với đa số người dân địa phương đứng đầu mỗi cơ sở. Những nhà lãnh đạo địa phương chịu trách nhiệm trao cho giới trẻ những cơ hội bằng cách dạy họ kỹ năng, kiến thức và quan trọng hơn là sự tự tin để họ lựa chọn một con đường khác cho chính mình. Mayyada Abu-Jaber đang dẫn dắt phong trào ở Jordan. Mohammad Naja đang lan tỏa đường lối ở Gaza và ngân hàng phương Tây. Và Maeen Aleryani đang chứng tỏ rằng hướng đi này có thể làm thay đổi cả nền văn hóa của Yemen.

Ở Yemen, trẻ em thường chỉ học chín năm trên ghế nhà trường, đây là một trong những tỷ lệ thấp nhất trên thế giới. Ở Mỹ con số này là 16 năm. Được truyền cảm hứng bởi Bruder, Aleryani đã nhìn thấy cơ hội tuyệt vời giúp những thanh thiếu niên thay đổi nhận thức của họ để có thể chủ động hơn cho tương lai của mình. Anh đã đi tìm nguồn tài chính cho hoạt động của cơ sở EFE tại Sanaa, thủ đô Yemen, và chỉ trong một tuần đã kêu gọi được số tiền tài trợ lên tới 50.000 đô la. Ở một trong những quốc gia nghèo nhất khu

vực vốn không có văn hóa làm từ thiện như Yemen mà đạt được tốc độ và con số như vậy là rất đáng kể. Khi bạn nói với người khác lý do TẠI SAO bạn làm những gì bạn làm thì những điều khác thường có thể xảy ra.

Những người tham gia vào chương trình của EFE trong khắp vùng đều tin tưởng rằng họ có thể giúp cho anh chị em và con cái họ được đào tạo những kỹ năng giúp họ thay đổi nhận thức về con đường họ nên lựa chọn. Họ đang làm việc để giúp giới trẻ trong khu vực tin tưởng vào một tương lai tươi sáng và tràn đầy cơ hội. Và họ không làm điều đó cho Bruder, họ làm điều đó cho chính họ. Đó là lý do tại sao EFE sẽ thay đổi thế giới.

Đứng tại vị trí trên cùng của chiếc *loa phóng thanh*, vị trí của TẠI SAO, vai trò của Bruder là truyền cảm hứng để phát động một phong trào. Bất kể ai cũng đều có thể tham gia phong trào này, không quan trọng họ sống ở đâu, làm gì, hay là người nước nào. Miễn là họ tin tưởng họ có thể làm nên sự thay đổi thực sự và giúp cho phong trào phát triển. Nếu bạn tin tưởng rằng có một con đường khác để đi tới đích, và tất cả những gì chúng ta cần làm là hãy bước trên đó, khi đó bạn hãy ghé thăm trang web efefoundation.org và tham gia phong trào này. Để thay đổi thế giới cần có sự hỗ trợ của tất cả những ai có chung niềm tin.

—

Họ bước đều theo từng hàng một, không ai nói với ai và không ai nhìn vào mắt của ai. Ai cũng hệt như nhau: đầu cạo nhẵn, quần áo bạc màu và tả tơi. Những chiếc ủng của họ bám đầy bụi. Rồi lần lượt họ tiến vào căn phòng trông như một cái hang trong phim khoa học viễn tưởng. Chỉ có duy nhất một màu nổi lên là màu xám. Những bức tường màu xám. Và khói bụi đầy khắp không gian khiến không khí cũng nhuốm một màu xám.

Hàng trăm ngàn những con người lười biếng đó ngồi ngay ngắn trên những hàng ghế băng nối tiếp nhau. Một biển người màu xám có trật tự. Họ cùng ngồi xem trước một màn hình lớn choán hết cả bức tường. Một người đàn ông trên màn hình đang truyền giảng những thứ lý thuyết giáo điều. Ông bắt đầu bằng việc khẳng định rằng họ hoàn toàn kiểm soát được tình hình. Họ được miễn dịch và mọi thứ đều hoàn hảo.

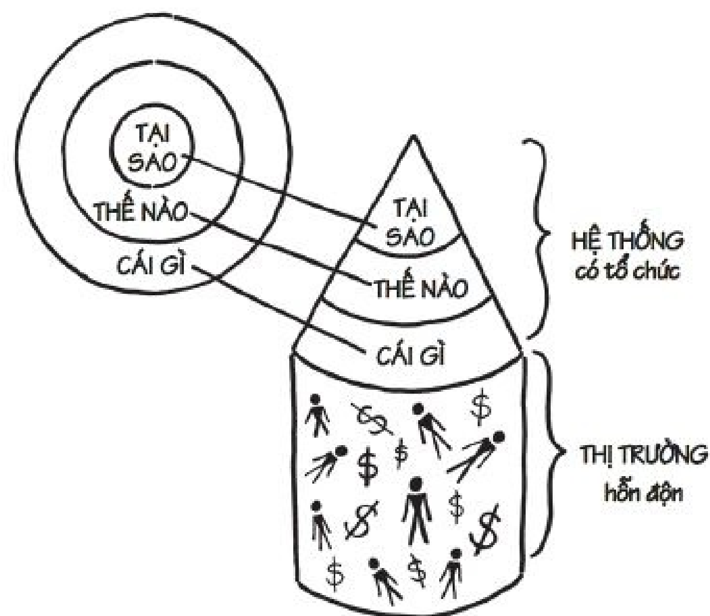
Rồi bỗng nhiên có một người phụ nữ tóc vàng chạy vào một trong những đường hầm dẫn tới hang. Cô mặc quần soóc màu đỏ và một chiếc áo phông thời trang. Nước da trắng và màu sắc quần áo của cô như ánh sáng của ngọn hải đăng phản chiếu lên không gian màu xám. Cô vừa chạy vừa cầm trong tay một chiếc búa tạ, và đuổi theo sau cô là một tốp bảo vệ. Và cuối cùng cô đã chấm dứt thực trạng xám xịt đó bằng cách quăng chiếc búa tạ phá tan màn hình.

Vào ngày 22 tháng 1 năm 1984, Apple đã ra mắt máy tính Macintosh với quảng cáo nổi tiếng miêu tả cảnh một đế chế độc tài nắm quyền kiểm soát lên quần chúng và hứa rằng: "Năm 1984 sẽ không giống *năm 1984*[(1)]". Điều đáng nói là quảng cáo này không chỉ là một quảng cáo bình thường. Nó không đề cập đến tính năng hay lợi ích của một sản phẩm mới, và cũng không nói về một "lợi điểm bán hàng độc nhất". Thực tế mà nói, nó là một bản tuyên ngôn, một bài thơ ca ngợi lý tưởng TẠI SAO của Apple. Đó là một đoạn phim về một cá nhân dám đứng lên chống lại một thực trạng để châm ngòi cho một cuộc cách mạng. Mặc dù sản phẩm và mẫu mã của Apple có thay đổi theo thời gian, nhưng quảng cáo này vẫn phù hợp với ngày nay như cách nó đã xuất hiện hai mươi lăm năm trước đây. Bởi vì lý do TẠI SAO thì không bao giờ thay đổi, cho dù NHỮNG GÌ bạn làm có thể thay đổi theo thời gian.

Quảng cáo này chỉ là một trong số nhiều hoạt động công ty thực hiện trong nhiều năm để nói với thế giới bên ngoài những gì họ tin tưởng. Tất cả những quảng cáo và truyền thông của Apple bao gồm các đối tác, sản phẩm, bao bì, cách thiết kế gian hàng đều là NHỮNG GÌ họ làm để chứng tỏ cho lý do TẠI SAO của họ, nó chứng tỏ rằng họ chủ động thách thức lối suy nghĩ cũ để mang lại sức mạnh cho mỗi cá nhân. Nếu chú ý chúng ta thấy rằng quảng cáo của họ không bao giờ thể hiện một nhóm người sử dụng sản phẩm mà luôn là một cá nhân. Chiến dịch Tư duy khác biệt (Think Different) của họ miêu tả những suy nghĩ khác biệt của những cá nhân mà không phải của một nhóm người. Và khi Apple nói với chúng ta hãy "Tư duy khác biệt", họ không chỉ nói về chính họ. Quảng cáo này đưa ra những bức hình của một vài nhân vật như Pablo Picasso, Martha Graham, Jim Henson, Alfred Hitchcock với dòng chữ "Tư duy khác biệt" phía trên bên phải trang giấy. Apple hiện thân cho tinh thần nổi loạn không phải vì họ mượn hình ảnh của những người nổi loạn mà ai cũng đã biết. Apple chọn những người nổi loạn này bởi vì họ cùng là hiện thân cho tinh thần nổi loạn. Ý tưởng TẠI SAO của họ đã có từ trước khi họ đưa ra quảng cáo sáng tạo này. Không phải ngẫu nhiên mà các quảng cáo không thể hiện một nhóm người. Bởi vì trao tặng sức mạnh cho mỗi cá nhân là lý do TẠI SAO Apple tồn tại. Apple biết rõ lý do TẠI SAO của họ và chúng ta cũng vậy. Cho dù

có đồng ý với họ hay không, nhưng chúng ta biết họ tin tưởng vào chính những thông điệp họ nói.

Hình nón ba chiều của Vòng tròn Vàng là đại diện cho hình ảnh của một tổ chức. Hệ thống có tổ chức này lại đứng phía trên một hệ thống khác đó là thị trường. Thị trường được tạo ra bởi tất cả các khách hàng, giới truyền thông, các cổ đông, các đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và nguồn tài chính. Hệ thống này vốn hỗn độn và không có tổ chức. Hai hệ thống có tổ chức và không có tổ chức này giao nhau tại một điểm đó chính là tại cấp độ CÁI GÌ. Một tổ chức truyền đạt tầm nhìn của nhà lãnh đạo ra thế giới bên ngoài thông qua những gì họ nói và làm. Đó là tất cả những sản phẩm và dịch vụ của họ cùng với những chương trình truyền thông quảng cáo họ thực hiện. Người ta không mua CÁI GÌ bạn làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó. Điều này khiến cho khả năng truyền cảm hứng trở nên vô cùng khó khăn nếu CÁI GÌ bạn làm không đại diện rõ ràng cho lý do TẠI SAO công ty tồn tại.



Điều này sẽ không thành vấn đề khi công ty còn nhỏ vì khi đó nhà sáng lập là người thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với thế giới bên ngoài. Ban đầu những người kiểu THẾ NÀO đáng tin cậy trong công ty chưa có nhiều, vì vậy để tạo ra số đông nhà lãnh đạo đã có một quyết định. Ông tự mình trực tiếp ra ngoài tiếp xúc với khách hàng, bán sản phẩm và tuyển dụng hầu hết các nhân viên. Khi công ty dần phát triển thì các hệ thống và quy trình được thêm vào và nhân lực mới được bổ sung. Những hoạt động mang tính chất cá nhân dần dần biến đổi thành dáng dấp của tổ chức và hình nón của Vòng tròn Vàng bắt đầu được hình thành. Lúc này vai trò của nhà lãnh đạo đã thay đổi. Ông không phải là phần phát ngôn trực tiếp của loa phóng thanh nữa mà trở thành nguồn xuất phát của những thông điệp được phát ra qua *loa phóng thanh*.

Khi một công ty còn nhỏ, thì nó hoạt động dựa vào cá tính của nhà sáng lập. Không có gì phải bàn cãi rằng tính cách của nhà sáng lập cũng chính là tính cách của công ty. Vì vậy, sự thành công của công ty phụ thuộc phần lớn vào nhà lãnh đạo. Không có sự khác biệt giữa Steve Jobs và Apple, cũng như không có sự khác biệt giữa tính cách của Richard Branson và tập đoàn Virgin. Khi một công ty phát triển, nhiệm vụ của CEO là trở thành một hiện thân cho lý do TẠI SAO. Ông phải nói về nó, truyền bá nó và trở thành biểu tượng cho những gì công ty tin tưởng. Ông thể hiện ý chí của công ty và NHỮNG GÌ công ty nói và làm đại diện cho tiếng nói của ông. Cũng giống như Martin Luther King với phong trào xã hội của mình, công việc

của nhà lãnh đạo không phải là ký kết mọi hợp đồng mà là truyền cảm hứng.

Khi tổ chức ngày càng phát triển, các hoạt động trực tiếp của nhà lãnh đạo giảm bớt và xa dần cấp độ CÁI GÌ, thậm chí còn xa hơn nữa đối với thị trường bên ngoài. Tôi thường hỏi các CEO ưu tiên số một của họ là gì, và họ thường trả lời là khách hàng hoặc cổ đông tùy thuộc vào quy mô hay tổ chức của họ. Đáng tiếc là không có nhiều CEO trong các công ty có quy mô vừa ngày nay thường xuyên tiếp xúc với khách hàng nữa. Cả khách hàng lẫn cổ đông đều tồn tại bên ngoài tổ chức trong một thị trường đầy hỗn độn. Như hình nón đã thể hiện, nhiệm vụ của CEO không phải là tập trung vào thị trường bên ngoài mà là tập trung vào phần trực tiếp ngay bên dưới họ tại cấp độ THẾ NÀO. Nhà lãnh đạo phải đảm bảo những người trong nhóm có chung niềm tin với họ và biết cách làm THẾ NÀO để xây dựng đội nhóm như vậy. Những người kiểu THẾ NÀO có trách nhiệm hiểu được lý do TẠI SAO và làm việc mỗi ngày để phát triển hệ thống và tuyển dụng những con người trực tiếp mang lý tưởng TẠI SAO của họ vào cuộc sống. Những nhân viên nói chung có nhiệm vụ thể hiện lý do TẠI SAO cho thế giới bên ngoài thông qua mọi điều công ty nói và làm. Thách thức đối với họ là phải thể hiện nó một cách rõ ràng.

Hãy nhớ lại đặc tính sinh lý học của Vòng tròn Vàng. Lý do TẠI SAO tồn tại trong vùng não kiểm soát cảm xúc và ra quyết định mà không có khả năng ngôn ngữ. CÁI GÌ tồn tại trong vùng não kiểm soát lý trí và ngôn ngữ. So sánh tính chất sinh lý học của bộ não với Vòng tròn Vàng ba chiều chúng ta có được những hiểu biết sâu sắc.



Nhà lãnh đạo đứng đầu tổ chức là nguồn cảm hứng đại diện cho lý do tại sao chúng ta làm những gì chúng ta làm. Họ đại diện cho vùng não giữa. NHỮNG GÌ công ty nói và làm đại diện cho suy nghĩ lý trí và ngôn ngữ của não ngoài. Vì vậy một tổ chức sẽ gặp khó khăn để giải thích lý do TẠI SAO của họ cũng giống như việc người ta cảm thấy khó khăn khi diễn đạt cảm xúc của mình. Giả sử hình nón của Vòng tròn Vàng được đặt nền trên khả năng ra quyết định mang tính sinh học của con người, khi đó có thể dễ hiểu rằng mọi tổ chức đều gặp khó khăn để truyền đạt lý tưởng TẠI SAO của họ. Khi chuyển sang góc nhìn kinh doanh nó có nghĩa là công ty sẽ khó khăn trong việc truyền đạt những lợi điểm bán hàng độc nhất của mình.

Nói cách khác, những khó khăn mà các công ty gặp phải khi cố gắng để khác biệt hóa và truyền đạt những giá trị của nó ra thị trường thì không phải là một vấn đề mang tính kinh doanh, mà là vấn đề mang tính sinh học. Giống như một người phải cố gắng để diễn đạt cảm xúc thành lời, chúng ta phải dựa trên những hình ảnh ẩn dụ và tương đồng để truyền tải những gì chúng ta cảm nhận. Không có đủ ngôn ngữ thích hợp để chia sẻ cảm xúc, ý định, niềm tin của mình, chúng ta chọn cách kể những câu chuyện và sử dụng các biểu tượng. Chúng ta tạo ra những thứ hữu hình để cho những người có chung niềm tin với chúng ta có thể

chỉ vào và nói rằng: “Đó là điều truyền cảm hứng cho tôi.” Khi đó, mọi sản phẩm, dịch vụ, chương trình marketing và xây dựng thương hiệu chính là phương tiện phù hợp để thực hiện điều này. Đó là cách giúp cho tổ chức giao tiếp với thế giới bên ngoài. Hãy giao tiếp một cách rõ ràng và người ta sẽ hiểu bạn.

10
Hãy lắng nghe

Martin Luther King Jr., người đại diện cho toàn bộ phong trào dân chủ, đã chọn nơi ông đọc bài diễn thuyết “Tôi có ước mơ” ngay trước một biểu tượng khác là tượng đài Lincoln. Giống như tiến sĩ King, Lincoln cũng là biểu tượng của nước Mỹ cho sự tự do của tất cả mọi người. Những xã hội vĩ đại biết được tầm quan trọng của việc sử dụng những biểu tượng như cách thức củng cố giá trị và niềm tin của họ. Những nhà độc tài cũng hiểu rõ tầm quan trọng của biểu tượng, nhưng trong trường hợp của họ biểu tượng được sử dụng không phải là niềm tin của số đông. Biểu tượng giúp những thứ vô hình trở nên hữu hình, và lý do chúng có ý nghĩa là do chúng ta đã gán đặt lên chúng những ý nghĩa như vậy. Những ý nghĩa đó nằm trong tâm trí chúng ta chứ không nằm trong các biểu tượng. Một biểu tượng có thể tạo ra sức mạnh vĩ đại nếu mục đích, nguyên tắc hay niềm tin nó truyền đạt là rõ ràng.

Ví dụ lá cờ tổ quốc là biểu tượng cho những giá trị và niềm tin của một đất nước. Lá cờ xuất hiện trong những trận chiến đã tạo ra sức mạnh đáng kể. Các bạn có để ý phần ô vuông trên lá cờ Mỹ nằm bên phải cánh tay của người lính không? Nó bị ngược. Nó không bị lỗi mà người ta cố tình làm như vậy. Trên vai người lính, lá cờ sẽ được nhìn ngược từ phía bên phải trông giống như một đội quân đang tiến vào trận đánh. Nếu để theo cách còn lại thì người ta có cảm giác rằng các chiến sĩ đang được lệnh rút quân.

Lá cờ của chúng ta được ngầm định với rất nhiều ý nghĩa khiến cho nhiều người đã đề nghị ban hành luật để ngăn cấm những hành vi báng bổ nó. Những nhà yêu nước này không có ý định bảo vệ vật liệu may lên lá cờ. Mục đích của họ là bảo vệ ý nghĩa mà lá cờ tượng trưng: ý nghĩa TẠI SAO. Những dự luật được họ soạn thảo ra là nhằm bảo vệ những giá trị và niềm tin vô hình mà lá cờ là biểu tượng. Mặc dù những dự luật này đã bị vô hiệu hóa bởi tòa án tối cao nhưng chúng vẫn tạo ra nhiều tranh cãi trong dư luận.

Ronald Reagan là một nhà giao tiếp bậc thầy, ông hiểu rõ sức mạnh của biểu tượng hơn ai hết. Năm 1982, ông là tổng thống đầu tiên mời một “anh hùng” ngồi trên tầng danh dự của Hạ viện Hoa Kỳ trong cuộc họp Liên bang, và từ đó nó đã trở thành một truyền thống hàng năm. Là một người luôn toát ra tinh thần lạc quan, Reagan hiểu được tầm quan trọng của việc biểu tượng hóa những giá trị của nước Mỹ thay vì chỉ nói suông về chúng. Khách mời của ông hôm đó, ngồi cạnh đệ nhất phu nhân, là Lenny Skutnik. Ông là một viên chức nhà nước đã lao mình xuống hồ Potomac giá lạnh vài ngày trước đó để cứu sống một phụ nữ vừa rơi khỏi chiếc trực thăng cứu hộ trong vụ rơi máy bay của hãng hàng không Florida. Reagan đã phát biểu quan điểm của mình, ngôn từ ông sử dụng thì bình thường, nhưng ý nghĩa lại sâu sắc và giá trị. Sau khi kể câu chuyện của Skutnik, ông nói: “Đừng có nghe ai nói rằng những ngày tốt đẹp nhất của nước Mỹ đã qua đi, rằng tinh thần của người Mỹ đã biến mất. Chúng ta vẫn chứng kiến nó hàng ngày trong cuộc sống của mình để không phải nghi ngờ gì về đều đó.” Và Skutnik đã trở thành biểu tượng của Reagan về lòng can đảm.

Hầu như công ty nào cũng có logo của mình nhưng rất ít công ty có khả năng biến nó thành biểu tượng sâu sắc. Điều tốt nhất họ có thể làm là biến logo thành hình đại diện cho công ty và sản phẩm của họ. Điều này khá dễ hiểu. Hầu hết các công ty không biết truyền đạt những gì họ tin tưởng. Một biểu tượng sẽ không có ý nghĩa sâu sắc nếu chúng ta không biết lý do TẠI SAO nó tồn tại ở một ý nghĩa cao hơn, hơn là chỉ đại diện cho công ty. Nếu không có lý do TẠI SAO rõ ràng thì logo sẽ chỉ là logo mà thôi.

Nói rằng một logo đại diện cho chất lượng, dịch vụ, sự sáng tạo và những thứ tương tự như vậy chỉ

khẳng định thêm rằng nó chỉ đơn thuần là logo. Những tính chất này chỉ đại diện cho công ty mà không đại diện cho một lý tưởng. Đừng quên rằng những nhà độc tài hiểu rõ sức mạnh của biểu tượng, chỉ có điều những biểu tượng này thường chỉ nói về chính họ. Tương tự như vậy, nhiều công ty thể hiện như những nhà độc tài với việc chỉ nói về họ và những thứ họ muốn. Họ nói chúng ta phải làm gì, chúng ta cần gì và rằng họ có câu trả lời. Nhưng sự thật là họ không truyền được cảm hứng cũng như không có được sự trung thành của chúng ta. Và họ còn giống nhau trong cả cách hành động, giống như việc các nhà độc tài duy trì quyền lực của họ bằng sự sợ hãi, phần thưởng và những hình thức lôi kéo khác mà họ có thể nghĩ ra. Để một công ty có thể được nhìn nhận như một nhà lãnh đạo xuất chúng mà không phải là một nhà độc tài thì mọi biểu tượng của họ, bao gồm cả logo phải đại diện cho điều gì đó mà tất cả mọi người đều có thể tin tưởng và ủng hộ. Để làm được như vậy cần có sự rõ ràng, kỷ luật và nhất quán.

Để logo trở thành một biểu tượng thì người ta phải được truyền cảm hứng để sử dụng nó như một cách thể hiện con người của họ. Những thương hiệu thời trang sang trọng người ta sử dụng để thể hiện địa vị của mình là ví dụ điển hình về điều này. Tuy nhiên có nhiều thương hiệu trong số đó mang ý nghĩa khá chung chung. Một ví dụ điển hình hơn là thương hiệu Harley Davidson.

Có những người còn phấn khích đến độ xăm cả hình logo của Harley Davidson trên cơ thể họ. Một vài người trong số họ còn không có cả một chiếc xe mang nhãn hiệu này. Tại sao họ lại làm như vậy? Lý do rất đơn giản. Sau bao nhiêu năm, Harley đã tuyên bố rõ ràng những gì họ tin tưởng, giữ gìn những giá trị và nguyên tắc của họ, và nhất quán trong mọi điều họ nói và làm thì logo của họ đã trở thành một biểu tượng. Nó không còn đơn thuần đại diện cho một công ty hay một sản phẩm nữa mà giờ đây nó đại diện cho niềm tin.

Trong thực tế, hầu hết những người xăm hình logo Harley Davidson trên người không quan tâm đến giá cổ phiếu của Harley trên thị trường đang là bao nhiêu. Họ cũng không quan tâm tới việc công ty có những thay đổi gì mới về tổ chức hay không. Bởi vì logo đó không còn thuộc riêng về Harley nữa, nó đại diện cho một hệ thống giá trị họ tin tưởng. Randy Fowler là một cựu binh sĩ thủy quân lục chiến và giờ ông là Tổng giám đốc của đại lý Harley Davidson ở California. Ông rất tự hào với hình xăm Harley lớn ở cánh tay trái của mình. Ông nói: “Nó thể hiện tôi là ai. Đặc biệt nó nói rằng tôi là một người Mỹ.” Giờ đây, khách hàng và công ty đã trở thành một. Ý nghĩa của biểu tượng Harley Davidson mang lại giá trị cho cuộc sống con người bởi vì đối với những ai tin tưởng lý do TẠI SAO của Harley, họ có thể bộc lộ bản thân mình thông qua biểu tượng của công ty.

Bởi vì những gì Harley nói và làm là rõ ràng, có kỷ luật và nhất quán, nên hầu hết mọi người đều hiểu được biểu tượng của họ có ý nghĩa gì, kể cả đối với những ai không có chung giá trị với họ. Người Iraq coi một ngón tay dính mực là biểu tượng cho một khởi đầu mới. Chiếc xe buýt hai tầng ở London hay một chiếc mũ quả dưa là biểu tượng của văn hóa quốc gia này. Nhưng những biểu tượng của một quốc gia thì dễ nhận biết bởi vì hầu hết những nước đều có một nền văn hóa rõ nét được củng cố lâu đời qua nhiều thế hệ. Một công ty hay tổ chức không quyết định ý nghĩa biểu tượng của họ là gì mà chính nhóm người nằm ngoài chiếc *loa phóng thanh*, những người trong thị trường hỗn độn mới là người quyết định điều đó. Nếu những người ngoài công ty có thể hiểu rõ ràng và cảm thấy nhất quán về những gì một công ty tin tưởng thông qua những điều họ thấy và nghe về công ty, khi đó biểu tượng của công ty mới thực sự mang ý nghĩa của nó. Một chiếc loa phóng thanh được coi là thực sự hiệu quả khi thông điệp của nó được phát đi một cách rõ ràng thông qua mọi hoạt động của tổ chức để đi vào cuộc sống.

Hãy trở lại quảng cáo “1984” của Apple ở đầu chương 9. Với những ai đã từng xem nó thì quảng cáo đó có khiến bạn nghĩ tới Apple và sản phẩm của nó không? Hay bạn chỉ đơn thuần cảm thấy thích tình huống đó? Hay bạn có cảm thấy dòng chữ “Tư duy khác biệt” là dành cho bạn?

Nếu bạn là người sử dụng Mac thì có lẽ bạn sẽ thích quảng cáo này. Nó có thể khiến bạn sởn gai ốc khi xem nó, và điều đó chứng tỏ rằng lý do TẠI SAO của họ có liên hệ với bạn ở cấp độ bản năng. Thực ra, khi bạn biết được quảng cáo này là của Apple thì nó có thể củng cố thêm quyết định mua máy tính Mac của bạn là đúng đắn cho dù bạn mua nó lần đầu hay là lần thứ 10 rồi. Đây là một trong nhiều quảng cáo của Apple để truyền đạt và củng cố cho những gì họ tin tưởng. Nó thể hiện sự nhất quán hoàn toàn với một niềm tin rõ ràng mà chúng ta biết họ là người đại diện. Cho dù bạn không thích sản phẩm của Apple nhưng bạn vẫn có thể thích quảng cáo này nếu bạn có xu hướng của người tư duy khác biệt. Thông điệp của quảng cáo là một trong những cách Apple kể nên câu chuyện của họ. Nó là một trong những CÁI GÌ họ làm để phục vụ cho lý do TẠI SAO của mình. Và nó là một biểu tượng. Đó là lý do tại sao chúng ta cảm thấy có những mẩu quảng cáo như đang "nói với chính mình". Thực tế nó không chỉ nói với bạn, nó đang nói với hàng triệu người xem quảng cáo. Khi chúng ta nói nó đang "nói với chính mình" thì chúng ta muốn ám chỉ rằng: Đằng sau tất cả những thứ ồn ào này, tôi có thể nghe được điều họ muốn nói. Tôi có thể nghe được nó và tôi sẽ lắng nghe nó. Đó chính là cách một thông điệp được vang lên sau khi đi qua chiếc *loa phóng thanh*.

Truyền đạt mọi thứ thông qua một chiếc *loa phóng thanh* là cách một tổ chức làm rõ những gì họ tin tưởng. Những gì công ty nói và làm là cách để họ giao tiếp với thế giới bên ngoài. Có rất nhiều công ty chú trọng quá mức tới sản phẩm hay dịch vụ bởi vì chúng trực tiếp mang lại lợi nhuận cho họ. Nhưng có nhiều điều hơn thế có vai trò quan trọng tương tự cần phải được truyền đạt thông qua loa phóng thanh ra thế giới bên ngoài. Mặc dù sản phẩm có thể kích thích doanh số nhưng chưa đủ để tạo ra lòng trung thành. Thực tế công ty có thể tạo ra lòng trung thành trong những người không phải là khách hàng của họ. Ví dụ như bản thân tôi vẫn thường khen ngợi Apple rất lâu trước khi tôi mua sản phẩm của họ. Trong khi tôi vẫn chê bai một vài thương hiệu máy tính mặc dù tôi đã sử dụng sản phẩm của họ nhiều năm.

Sự rõ ràng, kỷ luật và sự nhất quán của Apple khiến họ có thể tạo nên một chiếc loa phóng thanh to, và rõ ràng đã giúp họ thu phục được lòng trung thành tuyệt vời như vậy. Họ thậm chí bị người ta buộc tội là đã tạo ra những tín đồ sùng bái. Những người như vậy trong công ty được gọi là "người sùng bái Steve". Tất cả những lời khen ngợi và chê trách như vậy ám chỉ rằng người ta đã lấy lý tưởng của Apple và biến nó thành của riêng họ. Việc các chuyên gia miêu tả sản phẩm và cách marketing của họ như một "phong cách" càng củng cố thêm rằng những người yêu sản phẩm của Apple đang sử dụng NHỮNG GÌ Apple tạo ra để chứng tỏ tính cách cá nhân của họ. Chúng ta gọi đó là "marketing phong cách" bởi vì khách hàng đã sử dụng sản phẩm thương mại của họ để thể hiện phong cách sống của mình. Apple đã hoạt động vô cùng hiệu quả để xây dựng lên một chiếc *loa phóng thanh* rõ ràng tới mức hoàn hảo. Nó giúp công ty tận dụng sức mạnh của Quy luật lan tỏa để kêu gọi thêm nhiều người truyền bá lý tưởng của họ với mục đích không phải cho công ty mà cho chính họ.

Những chương trình quảng cáo và liên kết của Apple có vai trò như những bằng chứng hữu hình cho những gì họ tin tưởng. Vào năm 2003 và 2004, Apple chạy một chương trình quảng cáo cho iTunes cùng với Pepsi - một thương hiệu nước giải khát với thông điệp "sự lựa chọn cho thế hệ tiếp theo". Chúng ta có thể hiểu tại sao Apple lại liên kết với Pepsi bởi vì họ là hãng đã thách thức thực trạng của Coca-Cola trên thị trường. Mọi điều Apple nói và làm đều là bằng chứng để chứng tỏ cho những gì công ty tin tưởng. Lý do tôi liên tục sử dụng Apple làm ví dụ trong suốt cuốn sách này là vì họ rất có kỷ luật trong cách làm THẾ NÀO họ thực hiện mọi điều và rất nhất quán trong NHỮNG GÌ họ làm. Cho dù có thích họ hay không thì chúng ta đều hiểu rõ động cơ TẠI SAO của họ là gì và vì thế chúng ta hiểu được những gì họ tin tưởng.

Hầu hết chúng ta không đọc sách về Apple cũng như không có quan hệ gì với Steve Jobs. Chúng ta cũng chưa từng bỏ thời gian đi lang thang trên tiền sảnh trụ sở Apple để tìm hiểu về văn hóa của họ. Nơi duy nhất giúp chúng ta hiểu rõ những gì Apple tin tưởng đó chính là Apple. Người ta không mua CÁI GÌ bạn

làm, họ mua lý do TẠI SAO bạn làm nó, và Apple chỉ nói và làm những gì họ tin tưởng. Nếu NHỮNG GÌ bạn làm không chứng tỏ được niềm tin của bạn, khi đó không ai hiểu được lý do TẠI SAO của bạn là gì và bạn buộc phải cạnh tranh dựa trên giá cả, dịch vụ, chất lượng, tính năng và lợi ích - những thứ liên quan đến hàng hóa. Apple có một chiếc *loa phóng thanh* đủ rõ và lớn để có thể truyền đạt một cách xuất sắc câu chuyện của riêng họ.

Bài Thử nghiệm Cần tây

Để cải thiện NHỮNG GÌ chúng ta làm và làm nó THẾ NÀO, chúng ta không ngừng để ý xem người khác đang làm gì. Chúng ta tham dự hội thảo, đọc sách, nói chuyện với bạn bè và đồng nghiệp để có được kiến thức và lời khuyên của họ, và đôi khi chúng ta cũng là người đưa ra lời khuyên. Chúng ta cố tìm một phương pháp tốt nhất từ người khác để giúp mình định hướng. Nhưng thật sai lầm khi giả định rằng những gì có tác dụng đối với tổ chức này cũng có tác dụng với tổ chức khác. Thậm chí trong cùng một ngành kinh doanh, với cùng quy mô và thị trường thì khái niệm “nếu nó tốt cho họ thì cũng tốt với chúng ta” vẫn không hoàn toàn đúng đắn.

Tôi biết một công ty có một bản sắc văn hóa tuyệt vời. Khi tôi hỏi thì nhân viên ở đó nói rằng điều họ thích là trong mọi phòng họp đều có một bàn bóng bàn. Liệu điều đó có nghĩa là nếu bạn đặt bàn bóng bàn trong mọi phòng họp nó sẽ giúp cải thiện văn hóa công ty không? Tất nhiên là không phải vậy. Nhưng đây là một ví dụ về “phương pháp tốt nhất”. Ý tưởng bắt chước những công ty nổi tiếng về việc họ làm CÁI GÌ hay cách họ thực hiện nó THẾ NÀO thì không chắc đã đúng đắn với bạn. Giống như Ferrari và Honda, điều tốt với công ty này chưa chắc đã tốt với công ty còn lại. Nói một cách đơn giản, phương pháp tốt nhất không phải lúc nào cũng tốt nhất.

Làm CÁI GÌ và làm THẾ NÀO không thành vấn đề, quan trọng hơn là việc bạn làm CÁI GÌ và làm THẾ NÀO phải nhất quán với lý do TẠI SAO của bạn. Chỉ có như vậy phương pháp của bạn mới được coi là tốt nhất. Không có gì sai khi học hỏi cách làm của người khác, vấn đề là bạn cần biết được phương pháp hay lời khuyên nào mình nên làm theo. May mắn thay, có một thử nghiệm đơn giản giúp bạn tìm ra chính xác làm CÁI GÌ và làm THẾ NÀO là phù hợp với bạn. Nó là một phương pháp ẩn dụ đơn giản gọi là Bài Thử nghiệm Cần tây.

Hãy tưởng tượng bạn đi tới một bữa tiệc và có ai đó nói với bạn rằng: “Bạn có biết sản phẩm bạn cần có trong cửa hàng của mình là gì không? Đó là kẹo M&M. Nếu bạn không bán kẹo M&M thì bạn đang lãng phí tiền bạc rồi đó.”

Một người khác đến và nói rằng: “Bạn biết bạn cần gì rồi chứ? Đó là sữa gạo. Các con số thống kê cho thấy người ta đang rất thích mua sữa gạo. Bạn nên bán sữa gạo trong nền kinh tế này.”

Và khi bạn đang đứng bên bình rượu vang thì một người nữa tới và đưa ra một lời khuyên nghiêm túc: “Hãy thử bán bánh Oreo đi. Chúng tôi đã kiếm được hàng triệu đô từ việc bán bánh Oreo đấy. Bạn phải bán nó đi thôi.”

Lại một người nữa đi tới và nói: “Cần tây. Cậu phải bán cần tây mới được.”

Bạn có được tất cả những lời khuyên tuyệt vời này từ những người rất thành công. Một vài người trong số họ làm cùng lĩnh vực với bạn. Một số thành công hơn bạn. Và một số đã đưa ra lời khuyên tương tự giúp người khác có được thành công. Bây giờ bạn phải làm gì?

Liệu bạn có ra siêu thị mua cần tây, sữa gạo, bánh Oreo và kẹo M&M không? Bạn có thể tiêu tốn thời gian đi lại giữa các gian hàng siêu thị và tiêu tốn nhiều tiền để mua được mọi thứ. Nhưng bạn có thể thành công hoặc thất bại với tất cả những sản phẩm như vậy, không có gì là bảo đảm. Tệ hơn nữa, nếu ngân sách của bạn là có hạn thì có thể bạn phải cắt giảm những lựa chọn của mình. Khi đó bạn định chọn sản phẩm nào?

Nhưng có một điều chắc chắn là: Khi bạn đang đứng xếp hàng trong siêu thị với rất nhiều thứ trong tay như cần tây, sữa gạo, Oreo và M&M, không ai biết điều bạn tin tưởng là gì. Những gì bạn làm thì được coi như bằng chứng thể hiện những gì bạn tin tưởng, và bạn đã mua mọi thứ.

Nhưng điều gì xảy ra nếu bạn biết lý do TẠI SAO trước khi bạn tới siêu thị? Điều gì xảy ra nếu lý do TẠI SAO của bạn là chỉ làm những gì có lợi cho sức khỏe và tốt cho cơ thể bạn? Khi đó bạn vẫn nghe mọi lời khuyên này nhưng khi tới siêu thị bạn sẽ chỉ mua cần tây và sữa gạo. Bởi vì chỉ những sản phẩm này mới phù hợp với mục đích của bạn. Nó không có nghĩa rằng những lời khuyên khác là không tốt, nó chỉ không tốt với bạn thôi vì đơn giản là nó không phù hợp.

Khi bạn biết cách lựa chọn những quyết định dựa trên lý do TẠI SAO của mình thì bạn sẽ tiết kiệm được thời gian ở siêu thị đồng thời cũng tiêu tốn ít tiền hơn, và do đó nó mang lại hiệu quả cho bạn. Bạn tin chắc rằng mình sẽ nhận được giá trị từ tất cả những sản phẩm mình mua. Và quan trọng hơn khi bạn đang đứng xếp hàng với các sản phẩm trong tay mình thì mọi người có thể biết được điều bạn tin tưởng là gì. Chỉ với cần tây và sữa gạo trong tay thì rõ ràng người ta có thể đoán được những gì bạn tin tưởng. Họ có thể nói với bạn rằng: “Tôi có thể thấy là bạn rất quan tâm tới sức khỏe của mình. Tôi cũng vậy và liệu tôi có thể hỏi kinh nghiệm của bạn được không.” Xin chúc mừng! Bạn vừa thu hút được một khách hàng, một nhân viên, hay một đối tác chỉ đơn giản bằng cách ra một quyết định đúng đắn. Chỉ đơn giản làm NHỮNG GÌ bạn tin tưởng giúp cho những người có chung niềm tin dễ dàng tìm được bạn. Và như thế bạn đã thành công trong việc truyền đạt lý do TẠI SAO của mình dựa trên NHỮNG GÌ bạn làm.

Đây là một khái niệm lý tưởng và trong thực tế để giữ được kỷ luật như vậy không phải là điều dễ dàng. Tôi biết rằng thỉnh thoảng chúng ta vẫn phải ra những quyết định ngắn hạn để có thanh toán những hóa đơn hay đạt được vài lợi ích ngắn hạn. Điều đó cũng tốt thôi. Chúng ta vẫn có thể áp dụng Bài Thử nghiệm Cần tây trong trường hợp này. Nếu bạn muốn ăn một chiếc bánh ngọt thì cứ tự nhiên. Điều khác biệt là nếu bạn bắt đầu với lý do TẠI SAO thì bạn biết rõ rằng ăn chiếc bánh ngọt chỉ là quyết định ngắn hạn và nó không phù hợp với niềm tin của bạn. Bạn sẽ không cảm thấy bị mơ hồ vì biết rằng lượng đường sẽ tăng lên chút ít và bạn cần phải luyện tập nhiều hơn để loại bỏ nó ra khỏi cơ thể. Tôi thấy có rất nhiều doanh nghiệp thổi phồng một cơ hội như là nó sắp giúp họ thành công đến nơi, nhưng một thời gian sau thì mọi thứ lại xẹp xuống. Họ nhìn thấy chiếc bánh ngọt và không thể chịu được. Bắt đầu với lý do TẠI SAO không chỉ giúp bạn biết đâu là lựa chọn đúng đắn mà còn giúp bạn biết quyết định nào sẽ đưa tới sự cân bằng. Thỉnh thoảng bạn có thể ra những quyết định kiểu như vậy nếu cần, nhưng đừng quá lạm dụng vì khi đó người ta sẽ không biết là bạn tin vào điều gì.

Cách tốt nhất là khi tôi đã nói cho bạn lý do TẠI SAO rồi thì tự bạn sẽ biết phải lựa chọn cần tây và sữa gạo mà không cần tôi phải nói thêm gì nữa. Ngay khi tôi cho bạn một bộ lọc là một lý do TẠI SAO thì bạn biết chính xác phải đưa ra quyết định gì.

Đó là cách để có thể tăng quy mô.

Khi một tổ chức đã tuyên bố một lý do TẠI SAO rõ ràng thì mọi nhân viên trong tổ chức có thể đưa ra quyết định rõ ràng và chính xác giống như nhà sáng lập. Lý do TẠI SAO cung cấp một bộ lọc cho việc ra

quyết định. Và khi đó mọi quyết định bao gồm tuyển dụng, hợp tác, chiến lược và chiến thuật đều phải đạt tiêu chuẩn của Bài Thử nghiệm Cần tây.

Càng dùng nhiều cần tây bạn càng được tin tưởng

Mark Rubin là một người cha tốt. Ông dành nhiều thời gian ở bên hai cô con gái là Lucy và Sophie. Một buổi chiều thứ Bảy, vợ ông là Claudine dẫn Lucy tới nhà bạn chơi để lại Mark ở nhà trông cô con gái nhỏ Sophie năm tuổi. Sau một hồi chơi với con gái, Mark thấm mệt và muốn nghỉ ngơi một lát. Để giữ cô bé Sophie ngồi yên, anh quyết định lựa chọn chiếc tivi là người giữ trẻ. Mark có hai chiếc đĩa DVD phim hoạt hình mà anh chưa từng xem bao giờ. Bản thân anh không thích xem phim hoạt hình lắm nên anh dự định cho cô bé Sophie ngồi xem rồi anh sang phòng làm việc khác. Một chiếc đĩa DVD anh không rõ nguồn gốc xuất xứ còn một chiếc là của hãng Disney. Theo bạn, anh ta đã lựa chọn để bật chiếc đĩa nào?

Câu trả lời quá rõ ràng cho một câu hỏi có phần ngớ ngẩn như vậy, nhưng hãy cùng suy ngẫm một chút. Cả hai đều là đĩa phim hoạt hình dành cho trẻ con và đều có vài lời khen tặng in trên vỏ đĩa. Điều duy nhất khác biệt là chúng ta cảm thấy tin tưởng chiếc đĩa của Disney. Thực tế Disney không phải là một công ty hoàn hảo, họ vẫn thường gặp vấn đề về lãnh đạo và quản lý. Thỉnh thoảng cổ phiếu công ty bị rớt giá và họ thường xuyên bị kiện tụng. Nhiều người còn đánh đồng họ với những công ty làm ăn yếu kém khác trên thị trường phố Wall. Vậy tại sao chúng ta lại tin họ?

Disney đã hoạt động với một lý do TẠI SAO rất rõ ràng - họ tồn tại là để mang đến niềm vui và tiếng cười trong mỗi gia đình và mọi điều họ nói và làm đều chứng tỏ điều đó trong nhiều thập kỷ. Chúng ta tin tưởng Disney vì một lý do đơn giản - chúng ta biết họ tin vào điều gì. Họ đã vượt qua được Bài Thử nghiệm Cần tây. Họ đã rất nhất quán trong mọi điều họ nói và làm khiến cho các phụ huynh cảm thấy đủ tin tưởng để cho con cái họ xem phim của Disney mà không cần phải kiểm định nội dung trước. Quyết định này không liên quan nhiều đến chất lượng sản phẩm và cũng không mang tính lý trí.

Hãng hàng không Southwest cũng đã vượt qua được Bài Thử nghiệm Cần tây. Công ty đã rất nhất quán đến nỗi chúng ta biết có thể mong chờ điều gì từ họ. Ví dụ họ chỉ có một loại ghế ngồi tự do (ai tới trước ngồi trước) trên máy bay. Đó là một trong những điều họ làm để chứng tỏ họ tin tưởng vào tự do. Đối với một công ty phụng sự cho những người dân bình thường và đề cao giá trị bình đẳng thì việc họ không có các hạng ghế khác nhau là điều dễ hiểu. Nếu các hãng Delta, United hay Continental cố làm giống như vậy thì có vẻ không ổn vì nó không phù hợp với họ.

Vi phạm nguyên tắc cần tây

Dép Birkenstock, áo phông nhuộm màu loang lổ, vòng hoa cúc hay một chiếc xe bán tải Volkswagen (VW) đều là những biểu tượng của những ý tưởng lập dị về hòa bình, tình yêu hay ăn chay.

Vì vậy người ta đã hơi ngạc nhiên khi Volkswagen ra mắt mẫu xe hạng sang giá 70.000 đô la vào năm 2004. Công ty vẫn thường được biết đến với việc đặt một bình hoa tươi trên mặt đồng hồ của chiếc xe Beetle hạng bình dân. Nhưng bất ngờ công ty ra mắt mẫu xe Phaeton để cố cạnh tranh với những hãng xe sang trọng và sành điệu như Mercedes-Benz và BMW. Công ty rất tự hào với chiếc xe động cơ V8, 335 mã lực này nhờ những tính năng ưu việt như hệ thống máy nén khí treo và hệ thống điều hòa bốn mùa. Nó thậm chí còn tích hợp một hệ thống xoa bóp trị liệu điện tử ngay trên ghế ngồi. Chiếc xe được coi như quái vật đường phố với những tính năng ưu việt hơn cả những dòng xe sang trọng cùng đẳng cấp khác và được

giới chuyên gia đánh giá cao. Nhưng có một vấn đề nhỏ ở đây. Mặc dù chiếc xe được thiết kế bởi những kỹ sư người Đức đẳng cấp thế giới với những thông số, tính năng và lợi ích tuyệt vời như vậy nhưng đã có rất ít người mua nó. Người ta cảm thấy không hợp lý. Những gì VW làm đã không nhất quán với những gì chúng ta biết về họ.

Volkswagen được dịch ra là "xe của mọi người" đã trải qua nhiều thế hệ sản xuất xe hơi dành cho những người bình thường như bạn và tôi. Mọi người đều biết VW mang lại giá trị cho giới bình dân. Công ty đã mang lý tưởng của mình vào trong cuộc sống thông qua việc bán những sản phẩm có chất lượng mà một người bình thường có thể mua được. Với một cú trượt chân ngây thơ của người Đức, VW đã hoàn toàn đánh mất sự cân bằng. Điều này không giống như cách Dell ra mắt máy nghe nhạc mp3 hay United thành lập hãng hàng không giá rẻ Ted. Trong những trường hợp như vậy chúng ta không biết lý do TẠI SAO của công ty là gì, vì vậy chúng ta không mua những sản phẩm nằm ngoài NHỮNG GÌ họ vẫn thường sản xuất. Nhưng ở đây VW đã có một lý do TẠI SAO rõ ràng, vấn đề là NHỮNG GÌ họ sản xuất không phù hợp với lý do đó. Vì vậy họ đã không vượt qua được Bài Thử nghiệm Cần tây.

Toyota và Honda hiểu điều này hơn Volkswagen. Khi họ muốn đưa thêm dòng xe hạng sang vào các hạng mục xe của mình, họ đã tạo ra một thương hiệu mới như Lexus và Acura. Toyota đã trở thành biểu tượng của hiệu quả và giá cả bình dân đối với phần đông dân số. Họ đã xây dựng thương hiệu của mình bằng một loạt những dòng xe giá rẻ. Họ hiểu rằng khách hàng sẽ không trả thêm tiền để mua một chiếc xe hạng sang với cùng một cái tên và cùng một logo gắn trên mũi xe. Mặc dù Lexus là một chiếc xe hạng sang nhưng nó vẫn nằm trong NHỮNG GÌ Toyota làm để phục vụ cho lý do TẠI SAO của họ. Nó vẫn thể hiện cùng một nguyên tắc như các dòng xe khác của Toyota, và giá trị của công ty vẫn giữ nguyên như vậy. Điều duy nhất khác biệt là NHỮNG GÌ công ty làm để mang nguyên tắc đó vào cuộc sống.

Điều tốt đẹp là VW đã không mắc lỗi một lần nữa, và lý do TẠI SAO của họ vẫn được giữ nguyên vẹn. Nhưng nếu công ty cố để "nắm bắt cơ hội" nhiều lần như vậy mà không nhất quán với lý do TẠI SAO của mình, khi đó lý do TẠI SAO của họ sẽ trở nên mơ hồ và khả năng truyền cảm hứng và thu phục lòng trung thành của họ sẽ bị mai một.

Những gì công ty nói và làm là rất quan trọng bởi vì chính tại cấp độ CÁI GÌ mà nguyên tắc của công ty được mang vào cuộc sống. Cũng tại cấp độ này công ty giao tiếp với thế giới bên ngoài và giúp cho chúng ta hiểu được những gì công ty tin tưởng.

“Nhiều điều xảy ra ngày nay trong những công ty đầy tham vọng với những CEO được trả lương quá mức, những người chỉ giỏi tư lợi cá nhân mà không quan tâm tới ai khác thực sự làm tôi buồn lòng. Đó là một trong những nỗi đau của nền kinh tế Mỹ ngày nay.” Đây là cảm nghĩ từ người sáng lập của một trong những công ty bị giièm pha nhiều nhất trong lịch sử gần đây.

Lớn lên trong một nông trại tại trung tâm nước Mỹ, Sam Walton đã trưởng thành trong suốt quãng thời gian “Đại suy thoái”. Đây có lẽ là lí do giải thích cho việc tại sao ông lại có khuynh hướng thiên về sự tiết kiệm. Với chiều cao khiêm tốn và chỉ nặng 60 kg, Sam Walton, nhà sáng lập Wal-Mart đã học được giá trị của sự làm việc chăm chỉ. Chăm chỉ làm việc sẽ giúp người ta chiến thắng. Walton đã có nhiều trận thắng khi còn chơi trong vai trò tiền vệ cho đội bóng ở phổ thông, và đội của ông đã trở thành nhà vô địch quốc gia. Nhờ làm việc chăm chỉ với tinh thần lạc quan và cả may mắn, Walton đã chiến thắng nhiều tới mức ông không thể mường tượng được thất bại sẽ như thế nào. Walton cho rằng việc ông luôn nghĩ về chiến thắng đã giúp ông luôn có được thành công. Thậm chí trong thời kỳ suy thoái ông đã có công việc giao báo rất thành công mang lại cho ông một khoản lương chính đáng.

Tại thời điểm Sam Walton qua đời, ông đã đưa Wal-Mart từ một cửa hàng nhỏ lẻ ở Bentonville, thuộc Arkansas thành một nhà bán lẻ khổng lồ với doanh thu 40 tỷ đô hằng năm, cùng 40 triệu lượt khách mua sắm mỗi tuần. Nhưng để xây dựng một doanh nghiệp lớn thứ 23 trên thế giới thì cần nhiều hơn là ý thức cạnh tranh, đạo đức kinh doanh và tinh thần lạc quan.

Walton không phải là người đầu tiên có những ước mơ lớn lao từ khi mới bắt đầu kinh doanh nhỏ lẻ. Rất nhiều chủ kinh doanh nhỏ đã có những ước mơ lớn như vậy. Tôi đã gặp nhiều doanh nhân và điều ngạc nhiên là rất nhiều người trong số họ có mục tiêu xây dựng những công ty tỷ đô. Tuy nhiên con số thống kê thì không mấy khả quan. Ngày nay, có 27,7 triệu doanh nghiệp đăng ký kinh doanh tại Mỹ và chỉ có 1.000 trong số đó lọt vào danh sách Fortune 1000, đó là những công ty đạt doanh thu khoảng 1,5 tỷ đô hằng năm. Điều đó có nghĩa là chưa đầy 0,004% trong tổng số các công ty có thể lọt vào danh sách danh tiếng đó. Chính vì vậy, để xây dựng một công ty quy mô lớn cỡ đó thì cần có nhiều yếu tố hơn thế.

Sam Walton không không phải là người phát mình ra mô hình cửa hàng giá rẻ. Khái niệm cửa hàng tạp hóa đã tồn tại từ nhiều thập kỷ trước, và vào năm 1962, cùng thời với hệ thống Wal-Mart, hệ thống Kmart và Target cũng bắt đầu đi vào hoạt động. Khi Walton quyết định xây dựng hệ thống Wal-Mart đầu tiên của mình thì ngành công nhiệp bán hàng giá rẻ đã đạt doanh thu 2 tỷ đô la hàng năm. Ngoài Kmart và Target,

có rất nhiều đối thủ khác với nhiều vốn hơn, vị trí thuận lợi hơn, và dường như có nhiều cơ hội thành công hơn so với Wal-Mart. Sam Walton cũng không phát minh ra một cách làm khác so với mọi người. Ông thừa nhận rằng đã "vay mượn" những ý tưởng từ Sol Price, nhà sáng lập của Fed-Mart, một cửa hàng bán lẻ giảm giá ở Nam California trong thập niên 1950.

Wal-Mart không phải là hệ thống bán lẻ duy nhất có chương trình giảm giá. Giá cả, như chúng ta đã thảo luận, là một hình thức lôi kéo hiệu quả cao. Tuy nhiên chỉ mình nó thôi không đủ truyền cảm hứng cho người ta ủng hộ và trung thành hết mình với bạn giúp bạn tạo ra điểm bùng phát để đột phá về quy mô. Giá rẻ không khơi nguồn cảm hứng cho nhân viên để họ hy sinh xương máu, mồ hôi và nước mắt. Wal-Mart không cứng nhắc trong việc giảm giá, và giá rẻ cũng không phải là yếu tố khiến người ta yêu mến và làm nên thành công của Wal-Mart.

Đối với Sam Walton, một mục tiêu ý nghĩa, một nguyên tắc hay niềm tin mới là điều thôi thúc ông. Và hơn hết, Walton tin tưởng vào con người. Ông tin rằng nếu như ông quan tâm tới người khác, họ sẽ quan tâm lại ông. Wal-Mart càng mang lại giá trị cho nhân viên, khách hàng và cộng đồng bao nhiêu, thì họ càng hồi đáp lại Wal-Mart bấy nhiêu. Walton nói rằng: "Tất cả chúng ta đang ảnh hưởng đến nhau, và đó là một bí mật."

Đây là một khái niệm bao quát hơn là chỉ đơn thuần "trao đổi sự hỗ trợ". Với Walton, cảm hứng không chỉ đơn thuần đến từ dịch vụ khách hàng mà đến từ bản thân sự phục vụ đó. Wal-Mart chính là NHỮNG GÌ Walton xây dựng lên để phục vụ đồng loại của ông - nhân viên, khách hàng và cộng đồng. Sự phục vụ chính là nguyên tắc của ông.

Vấn đề là nguyên tắc đó đã không được truyền đạt lại rõ ràng sau khi ông qua đời. Sau kỷ nguyên của Sam, Wal-Mart dần lãng quên lý do TẠI SAO nó tồn tại: để phục vụ con người, và làm THẾ NÀO nó thực hiện: bán hàng giá rẻ. Họ đã đánh đổi lý tưởng phục vụ con người cho những hình thức lôi kéo. Họ đã lãng quên lý do TẠI SAO của Walton và động cơ chính của họ bây giờ chỉ là "giá rẻ". Họ làm ngược lại nguyên tắc mà một thời Wal-Mart đã là hiện thân bằng cách tham gia cuộc chơi của hiệu quả và lợi nhuận. "Một chiếc máy tính có thể nói chính xác từng xu mà bạn bán được, nhưng nó không bao giờ nói được bạn có thể bán được bao nhiêu", Walton đã nói vậy. Luôn có cái giá phải trả cho những điều bạn làm, và cho dù Wal-Mart có quy mô lớn đến đâu, cái giá phải trả cho họ không chỉ tính bằng xu hay đô la. Trong trường hợp của Wal-Mart, việc lãng quên lý tưởng TẠI SAO của nhà sáng lập đã khiến nó phải trả giá đắt về phương diện con người. Thật trớ trêu, nó lại là lý tưởng ban đầu của chính công ty.

Tổ chức một thời nổi tiếng về cách đối xử với nhân viên và khách hàng lại bị tai tiếng liên tiếp trong gần một thập kỷ. Hầu hết các vụ bê bối liên quan tới việc họ đối xử tệ bạc với khách hàng và nhân viên. Tính tới tháng 12, năm 2008, Wal-Mart đã phải đối mặt với 73 vụ kiện liên quan tới vi phạm tiền lương và phải trả hàng trăm triệu đô để giải quyết các vụ việc. Một công ty đã từng tin tưởng vào mối quan hệ cộng sinh giữa doanh nghiệp và cộng đồng lại tạo ra một rào chắn giữa họ và những cộng đồng mà họ cùng làm việc. Đã có thời điểm những nhà ban hành luật thông qua chính sách cho phép Wal-Mart thâm nhập những cộng đồng mới, nhưng giờ đây họ lại tập trung để ngăn cản Wal-Mart. Những cuộc chiến nhằm ngăn cản không cho Wal-Mart mở cửa hàng mới đã nổ ra khắp nơi trên đất nước. Ví dụ tại New York, đại diện của thành phố ở Brooklyn đã kết hợp với công đoàn để ngăn chặn họ mở cửa hàng vì tai tiếng đối xử bất công với nhân viên của Wal-Mart.

Một điều trớ trêu nữa là Wal-Mart đã không làm được điều mà nhà sáng lập Walton của họ tin tưởng. Ông đã từng nói rằng: "Hãy ăn mừng chiến thắng của bạn. Còn nếu thất bại hãy tìm ra điều gì đó hài hước. Đừng có nghiêm trọng hóa vấn đề. Hãy cởi mở và mọi người sẽ cởi mở với bạn." Wal-Mart đã không thể

tự cười với chính mình hay học hỏi được từ những bê bối của họ. Thay vì thừa nhận họ không còn là chính mình ngày xưa, Wal-Mart lại làm điều ngược lại.

Cách Wal-Mart suy nghĩ, hành động và giao tiếp kể từ ngày nhà lãnh đạo truyền cảm hứng của họ ra đi không phải vì những đối thủ tài giỏi hơn họ. Kmart đã phải đệ đơn bảo hộ phá sản vào năm 2002 và sáp nhập vào Sears ba năm sau đó. Wal-Mart cũng có doanh thu cao gấp sáu lần Target với 400 tỷ đô hàng bán ra mỗi năm. Thực tế ngày nay Wal-Mart là hệ thống siêu thị lớn nhất thế giới và bán nhiều đĩa DVD, xe đạp và đồ chơi hơn bất cứ công ty nào ở Mỹ. Những đối thủ bên ngoài không phải là điều nguy hại tới công ty. Thách thức lớn nhất mà Wal-Mart phải đối mặt trong nhiều năm chỉ đến từ một nơi duy nhất: chính bản thân họ.

Đối với Wal-Mart, NHỮNG GÌ họ làm và cách họ làm THẾ NÀO không có gì thay đổi. Và việc Wal-Mart trở thành một "tập đoàn" cũng chẳng ảnh hưởng gì, trước đây khi còn được mọi yêu mến thì họ đã như vậy. Điều thay đổi là lý do TẠI SAO của họ đã trở nên mờ nhạt, và chúng ta đều biết điều đó. Một công ty đã từng được mọi người yêu mến giờ không còn được như vậy nữa. Cảm giác tiêu cực của chúng ta với công ty là có thật, nhưng vùng não kiểm soát nó không có khả năng giải thích tại sao. Vì vậy, chúng ta viện vào những thứ hữu hình có thể nhìn thấy như quy mô và tiền bạc. Nếu những người ngoài như chúng ta cũng không hiểu rõ lý do TẠI SAO của Wal-Mart, thì đó là một dấu hiệu chứng tỏ lý do TẠI SAO đó cũng đã bị mờ nhạt trong nội bộ công ty. Nếu nó không sáng tỏ ở bên trong, nó sẽ không bao giờ sáng tỏ ở bên ngoài. Rõ ràng là Wal-Mart ngày nay không còn là Wal-Mart mà Walton đã xây dựng lên. Vậy điều gì đã xảy ra?

Quá dễ để nói rằng mọi điều họ quan tâm chỉ là lợi nhuận thu về. Tất cả các công ty làm ăn đều để kiếm lợi nhuận, nhưng không thể cho rằng chỉ vì thành công đã khiến họ thay đổi nhanh như vậy. Nếu không hiểu được nguyên do ngay từ đầu thì những công ty khác cũng sẽ lặp lại sai lầm khi nó trở nên lớn mạnh như vậy. Không phải sự thành công hay chu kỳ bí ẩn nào đã biến những công ty thành công trở thành những gã khổng lồ vô cảm. Nguyên nhân sâu xa của nó xuất phát từ chính con người.

Hàng năm, có một nhóm những doanh nhân tài năng tụ hội tại biệt thự MIT Endicott ngoại ô Boston và họ đặt tên là Đại hội Titans[(1)]. Đại hội Titans không phải là một hội thảo doanh nhân bình thường với những trò vô bổ. Không chơi golf, không nghỉ dưỡng và không có những buổi tiệc tùng tốn kém. Mỗi năm có khoảng bốn mươi đến năm mươi chủ doanh nghiệp đến đây, và họ dành nhiều ngày để trao đổi từ sáng sớm cho tới tối khuya. Các diễn giả khác nhau được mời tới để trình bày ý tưởng và quan điểm, sau đó họ cùng thảo luận và bàn bạc.

Tôi có vinh dự được tham gia Đại hội Titans với vai trò khách mời vài năm trước đây. Tôi cứ nghĩ rằng lại là một nhóm những doanh nhân gặp nhau để bàn chuyện làm ăn. Tôi chờ đợi để nghe những trình bày và thảo luận về tối ưu hóa lợi nhuận và cải tiến hệ thống. Nhưng những gì tôi chứng kiến thì hoàn toàn khác. Thực tế nó hoàn toàn trái ngược với ý nghĩ ban đầu của tôi.

Vào ngày đầu tiên, có người hỏi cả nhóm xem bao nhiêu người trong số họ đã đạt được mục tiêu tài chính. Khoảng 80% cánh tay giơ lên. Tôi đã nghĩ chừng đó thôi cũng đủ ấn tượng rồi. Nhưng đến câu trả lời cho câu hỏi tiếp theo mới thực sự sâu sắc. Khi họ vẫn còn đang giơ tay như vậy, người đó lại hỏi tiếp: "Bao nhiêu người trong số các bạn cảm thấy mình thành công?" Và 80% cánh tay hạ xuống.

Đó là một căn phòng đầy những doanh nhân triển vọng nhất nước Mỹ, nhiều người trong số họ là đại triệu phú và không cần làm việc để kiếm sống nữa. Vậy mà đa số họ vẫn cảm thấy mình chưa thành công. Thực tế, nhiều người trong số họ nói rằng họ đã đánh mất điều gì đó khi họ bắt đầu khởi nghiệp. Họ hồi tưởng quãng thời gian khi họ không có đồng nào trong tay và còn đang xây dựng những nền móng đầu tiên. Họ thèm muốn cái cảm giác mà họ đã từng có.

Những doanh nhân tuyệt vời này đang ở một thời điểm trong cuộc sống mà họ nhận ra rằng việc kinh doanh của họ không chỉ đơn thuần là bán hàng và kiếm tiền. Họ nhận ra mối liên hệ sâu sắc giữa NHỮNG GÌ họ làm và lý do TẠI SAO họ làm nó. Nhóm doanh nhân này tập hợp lại để thảo luận vấn đề TẠI SAO, và có những lúc họ tranh luận rất gay gắt.

Không như những doanh nhân điển hình khác, các Titans không ở đó để thuyết phục người khác. Ở đó có một cảm giác tin tưởng mạnh mẽ lẫn nhau hơn là sự cạnh tranh khốc liệt. Và bởi cảm giác đó, mọi thành viên đều sẵn sàng bộc lộ những điểm yếu mà hiếm khi họ thể hiện vào lúc khác. Trong những ngày sự kiện diễn ra, mọi người trong phòng đều đã rơi nước mắt một vài lần.

Tôi không có hứng thú nói về ý tưởng tiền bạc không mua được hạnh phúc, hay như trong trường hợp này là cảm giác của thành công. Nó không phải điều gì quá sâu sắc hay là một ý tưởng mới mẻ. Tuy nhiên điều khiến tôi cảm thấy thú vị là sự chuyển biến mà những doanh nhân này đã trải qua. Khi công ty của họ dần lớn lên và họ ngày càng thành công hơn thì có những điều đã thay đổi.

Chúng ta dễ dàng nhận thấy những gì họ đạt được trong sự nghiệp của mình. Có thể kể ra là tiền bạc, quy mô kinh doanh, số nhân viên, nhà cửa của họ, thị phần và những gì báo chí đưa tin. Nhưng điều họ đánh mất thì khó có thể nhìn nhận. Khi những thành công hữu hình đang lớn dần thì điều gì đó khó nhận biết bắt đầu tiêu tan. Mọi chủ doanh nghiệp ở đó đều biết rõ NHỮNG GÌ họ làm và làm như THẾ NÀO. Nhưng với nhiều người, họ không còn biết TẠI SAO họ làm nó.

Với một số người, thành công có đôi chút mỉa mai. Nhiều người đạt được thành công vĩ đại không cảm thấy điều đó. Một số người sau khi có được danh tiếng lại nói về nỗi cô đơn mà đi kèm. Đó là bởi vì thành tích và thành công là hai thứ khác nhau, nhưng chúng ta lại hay lầm lẫn là một. Thành tích là điều bạn đạt được, giống như một mục tiêu. Đó là thứ hữu hình, dễ xác định và đo lường được. Ngược lại, thành công là một cảm giác hay một trạng thái. Vì vậy, chúng ta thường nói rằng: “Cô ấy cảm thấy thành công” hay “Cô ấy thành công”. Chúng ta thường dễ dàng đặt ra kế hoạch để đạt được mục tiêu, trong khi vạch ra kế hoạch để đạt được cảm giác thành công thì mơ hồ hơn. Theo cách nói của tôi, thành tích có được khi bạn đạt được NHỮNG GÌ bạn muốn, thành công có được khi bạn biết rõ TẠI SAO bạn muốn những thứ đó. Những người kiểu đầu tiên được thúc đẩy bởi nhân tố hữu hình trong khi người còn lại được thúc đẩy bởi những gì sâu sắc hơn mà khó diễn tả thành lời.

Thành công có được khi chúng ta thức dậy mỗi ngày để tiếp tục theo đuổi lý do TẠI SAO chúng ta làm NHỮNG GÌ chúng ta làm mà không bao giờ kết thúc. Thành tích là NHỮNG GÌ chúng ta đạt được, và nó có vai trò như cột mốc chứng tỏ rằng chúng ta đang đi đúng đường. Và chúng ta cần có cả hai. Một người đàn ông thông thái đã nói: “Tiền bạc không mua được hạnh phúc, nhưng nó trả chi phí cho chiếc du thuyền bạn kéo theo bên cạnh.” Có một sự thật vĩ đại trong câu nói này. Chiếc du thuyền tượng trưng cho thành tích, nó dễ nhận biết và chỉ cần có kế hoạch đúng đắn thì hoàn toàn có thể đạt được nó. Cái chúng ta kéo theo đại diện cho sự khó định nghĩa của cảm giác thành công. Rõ ràng là nó khó nhìn thấy và đạt được hơn.

Chúng là hai khái niệm khác nhau, đôi khi chúng đi cùng nhau và đôi khi thì không. Quan trọng hơn, có nhiều người theo đuổi thành công lại nhầm tưởng NHỮNG GÌ họ đạt được là đích đến cuối cùng. Đây là lý do tại sao họ không bao giờ cảm thấy thỏa mãn cho dù chiếc du thuyền của họ có lớn tới đâu chăng nữa. Chúng ta thường mắc phải một giả định sai lầm đó là nếu càng có được nhiều thứ thì cảm giác thành công sẽ đến với chúng ta. Nhưng hiếm khi nó xảy ra như vậy.

Trong lĩnh vực làm ăn kinh doanh hay theo đuổi sự nghiệp, chúng ta cảm thấy tự tin hơn vào NHỮNG GÌ mình làm, và thuần thục hơn trong cách làm như THẾ NÀO. Mỗi thành tích chúng ta đạt được những thước đo hữu hình cho thành công và cảm giác tiến bộ tăng. Tuy nhiên, ở thời điểm nào đó trên hành trình, hầu hết chúng ta quên mất lý do TẠI SAO mình lên đường ngay từ ban đầu. Và vì vậy sự phân tách xuất hiện khi chúng ta đang có những thành tích nhất định. Điều này đúng với cả các tổ chức lẫn cá nhân. Những gì các doanh nhân ở Endicott trải nghiệm cũng giống những thay đổi mà Wal-Mart và các công ty lớn khác phải trải qua. Chính vì Wal-Mart hoạt động với quy mô quá lớn nên ảnh hưởng của lý do TẠI SAO lại càng mờ nhạt. Cả nhân viên, khách hàng và cộng đồng đều cảm thấy như vậy.

Những người không bao giờ đánh mất lý do TẠI SAO, cho dù chưa thành công lớn họ cũng có thể truyền cảm hứng cho chúng ta. Họ là những nhà lãnh đạo vĩ đại biết giữ vững lý do TẠI SAO và đạt được những cột mốc giúp mọi người tập trung đi đúng hướng. Đối với họ, Vòng tròn Vàng luôn được giữ cân bằng. Họ luôn theo đuổi lý do TẠI SAO, họ chịu trách nhiệm với cách họ làm THẾ NÀO, và NHỮNG GÌ họ làm có vai trò như minh chứng hữu hình cho những gì họ tin tưởng. Nhưng không may là hầu hết chúng ta bị rơi vào tình trạng NHỮNG GÌ mình làm và lý do TẠI SAO mình làm không ở vào thế cân bằng. Đó là dấu hiệu của sự phân tách xảy ra khi yếu tố hữu hình và yếu tố vô hình không còn đi liền với nhau.

12
Điểm phân tách

Wal-Mart, Microsoft hay Apple đều bắt đầu với quy mô nhỏ. Tương tự như vậy là General Electric, Ford và hầu hết các công ty lớn khác. Họ đã không thành lập công ty khi đã thành công rồi, hay đột nhiên có được quy mô lớn chỉ sau một đêm. Hầu như mọi công ty hay tổ chức đều được thành lập theo cùng một cách thức: bắt đầu từ một ý tưởng. Không quan trọng họ có trở thành một tập đoàn tỷ đô như Wal-Mart hay thất bại ngay trong những năm đầu, hầu hết các công ty bắt đầu từ một cá nhân hay một nhóm nhỏ với một ý tưởng. Ngay cả Hợp chúng quốc Hoa Kỳ cũng đã bắt đầu như vậy.

Ở thời điểm bắt đầu, nhờ có đam mê và cảm hứng từ những ý tưởng, người ta có thể làm những điều tưởng chừng như phi lý. Chính đam mê đó đã khiến người ta có thể hy sinh để mang những lý tưởng cao cả vào trong cuộc sống. Một số người bỏ học hay thậm chí bỏ một công việc với lương bổng tuyệt vời để thực hiện ước mơ của mình. Một số người làm việc cật lực liên tục trong nhiều giờ, đôi khi họ hy sinh cả những mối quan hệ ổn định hay thậm chí sức khỏe của bản thân. Niềm đam mê tràn đầy cảm hứng và nhiệt huyết như vậy có thể ảnh hưởng tới những người khác. Rất nhiều nhân viên được truyền cảm hứng bởi tầm nhìn của nhà sáng lập và trở thành những người sớm đón nhận. Những nhân viên đầu tiên này cũng tin tưởng vào trực giác của mình để từ bỏ những công việc tuyệt vời và chấp nhận một mức lương thấp hơn để gia nhập một tổ chức với khả năng thất bại 90% theo thống kê. Nhưng con số thống kê cũng không thành vấn đề bởi vì họ có đủ đam mê, lạc quan và tràn đầy năng lượng. Đối với những người sớm đón nhận này, động lực của họ xuất phát từ chính họ hơn là từ viễn cảnh của công ty.

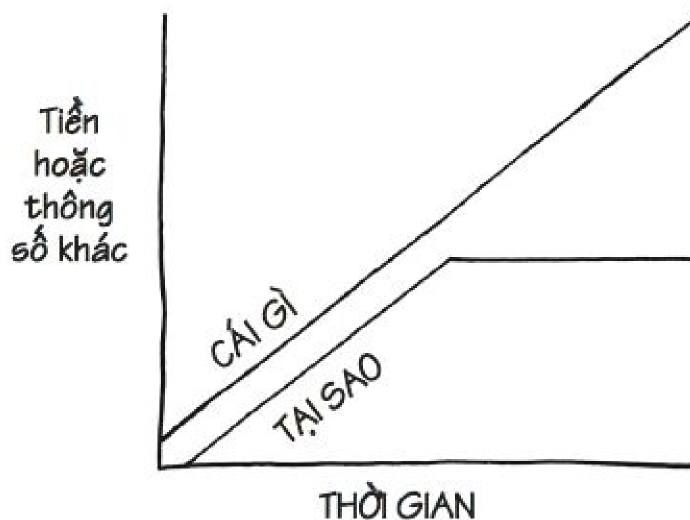
Tuy nhiên lý do khiến rất nhiều doanh nghiệp nhỏ bị thất bại là vì chỉ đam mê thôi thì chưa đủ. Để đam mê có thể tồn tại thì cần có cơ sở. Có một lý do TẠI SAO mà không biết cách làm THẾ NÀO, cũng giống như đam mê mà thiếu cơ sở thì khả năng cao là thất bại. Bạn còn nhớ sự bùng nổ của công nghệ dot-com chứ? Nó tràn đầy đam mê nhưng lại thiếu cơ sở. Tuy vậy, những người khổng lồ Titan ở ngôi nhà Endicott không gặp phải vấn đề này. Họ biết cách làm thế nào để xây dựng hệ thống và quy trình để giúp công ty phát triển. Họ nằm trong số 10% những doanh nghiệp nhỏ không bị phá sản trong ba năm đầu tiên. Thực tế nhiều doanh nghiệp trong số họ đã làm ăn khá phát đạt. Nhưng họ phải đối mặt với một thách thức khác. Niềm đam mê cần có cơ sở để tồn tại, nhưng để cơ sở có thể phát triển thì lại cần có niềm đam mê.

Đây là điều tôi đã chứng kiến tại cuộc gặp gỡ của những người khổng lồ Titan. Tôi nhìn thấy một căn phòng đầy những con người có đủ đam mê để khởi nghiệp, họ có đủ kiến thức để xây dựng cơ sở và hệ thống giúp công ty tồn tại và phát triển. Nhưng sau khi dành rất nhiều năm tập trung vào việc biến tầm nhìn thành một công việc kinh doanh có thể nắm bắt được, nhiều công ty bị cuốn theo việc họ phải làm CÁI GÌ và làm THẾ NÀO. Họ không còn chú trọng vào lý do TẠI SAO mình thành lập công ty mà mải mê đuổi theo những thước đo tài chính hay tập trung vào cách làm THẾ NÀO để đạt được những mục tiêu hữu hình như vậy. Đây là điều đã xảy ra tại Wal-Mart. Khởi đầu là một công ty trăn trở với việc phụng sự cộng đồng, giờ đây họ trở nên bị ám ảnh với việc làm sao đạt được mục tiêu của mình.

Giống như Wal-Mart, những doanh nhân tại Endicott vẫn thường suy nghĩ, hành động và giao tiếp từ trong ra ngoài Vòng tròn Vàng, hay nói cách khác từ TẠI SAO rồi tới CÁI GÌ. Nhưng khi họ trở nên thành công hơn thì quy trình lại bị đảo ngược. Giờ đây CÁI GÌ được đặt lên trước và tất cả các hệ thống lẫn quy trình hoạt động để đạt được những kết quả hữu hình này. Lý do họ thay đổi thì rất đơn giản: Họ đã phải nếm trải sự phân tách và lý do TẠI SAO của họ trở nên mờ nhạt.

Thử thách lớn nhất mà mọi tổ chức phải đối mặt đó chính là thành công. Khi công ty còn nhỏ thì nhà sáng lập sẽ dựatrên trực giác của mình để đưa ra hầu hết các quyết định. Nếu nhà sáng lập tin tưởng trực giác thì ông sẽ thấy mọi quyết định mình đưa ra là đúng đắn. Nó bao gồm các vấn đề từ marketing cho tới sản phẩm, các chiến lược chiến thuật, vấn đề tuyển dụng cũng như sa thải nhân viên. Nhưng khi tổ chức ngày càng phát triển và thành công hơn thì một mình nhà sáng lập không thể đưa ra mọi quyết định nữa. Ông sẽ phải tin tưởng và giao cho người khác quyền đưa ra những quyết định quan trọng cũng như quyền tuyển dụng nhân sự. Và khi chiếc *loa phóng thanh* ngày càng lớn lên thì lý do TẠI SAO cũng dần mờ nhạt đi.

Trong khi những quyết định ban đầu hầu hết là các quyết định mang tính trực giác thì những quyết định về sau lại mang tính lý trí và thực nghiệm nhiều hơn. Đối với những tổ chức phải trải qua sự phân tách thì họ không còn được truyền cảm hứng bởi một lý tưởng cao cả nữa. Họ chỉ đơn thuần đến công ty để quản trị hệ thống và làm việc nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra. Không còn thánh đường để cho họ xây dựng nữa, và vì thế niềm đam mê của họ cạn kiệt và cảm hứng tụt xuống mức thấp nhất. Vào thời điểm đó, hầu hết những người đến công ty hàng ngày chỉ xem những gì họ làm giống như một công việc bình thường. Nếu những người trong công ty có cảm giác như vậy thì bạn có thể tưởng tượng những người ngoài công ty sẽ cảm thấy thế nào. Và sẽ không có gì ngạc nhiên khi các biện pháp lôi kéo được công ty lạm dụng để bán sản phẩm cũng như để giữ chân nhân viên của mình. Những hình thức như tưởng thưởng, thăng chức hay thậm chí dọa dẫm sẽ là cách công ty dùng để giữ lại các nhân tài. Và không thể gọi những điều đó là truyền cảm hứng.



Biểu đồ trên miêu tả đời sống của một tổ chức. Đường thẳng bên trên đại diện cho sự tăng trưởng tạo ra bởi NHỮNG GÌ tổ chức làm. Thông thường nó được đo lường bằng đơn vị tiền tệ, có thể là lợi nhuận, doanh thu, lợi nhuận trước thuế, giá cổ phiếu hay mức độ tăng trưởng trên thị trường. Và nó cũng có thể được đo bằng các đơn vị khác tùy thuộc công ty hoạt động trong lĩnh vực nào. Nói chung nó khá đơn giản để đo lường NHỮNG GÌ một tổ chức làm được, vì nói cho cùng NHỮNG GÌ họ làm là hữu hình và dễ dàng để tính toán.

Đường thẳng thứ hai đại diện cho lý do TẠI SAO, đó là mức độ sáng tỏ của mục đích, nguyên tắc hay niềm tin ban đầu. Mục tiêu của tổ chức là phải đảm bảo rằng khi thước đo của CÁI GÌ tăng trưởng thì đồng thời mức độ rõ ràng của lý do TẠI SAO phải được giữ song song. Hay nói cách khác, khi âm lượng của chiếc loa phóng thanh được vặn to lên thì thông điệp truyền qua nó cần phải giữ được rõ ràng.

Âm lượng của *loa phóng thanh* chỉ đơn thuần đến từ sự tăng trưởng của CÁI GÌ. Khi thước đo này lớn lên thì công ty sẽ trở thành một công ty “dẫn đầu”. Nhưng khả năng dẫn dắt chỉ thực sự có ở những cá nhân hay tổ chức có khả năng truyền cảm hứng và duy trì được một lý do TẠI SAO rõ ràng. Thời điểm tại đó lý do TẠI SAO bắt đầu trở nên mờ nhạt chính là điểm phân tách. Ở thời điểm này tổ chức có thể lớn, nhưng thông điệp của họ không còn rõ ràng nữa.

Khi tổ chức còn nhỏ thì NHỮNG GÌ họ làm và lý do TẠI SAO họ làm nó luôn đi song song. Nhân viên trong công ty dễ dàng thực hiện được điều này vì họ nhận sự chỉ đạo trực tiếp từ nhà sáng lập. Lý do TẠI SAO luôn được duy trì rõ ràng bởi vì suối nguồn của đam mê là nhà sáng lập luôn ở gần và có mặt hàng ngày tại công ty. Trong hầu hết những doanh nghiệp nhỏ, các nhân viên được làm việc chung trong một văn phòng và hòa mình với nhau. Chỉ đơn thuần ở bên một nhà sáng lập uy tín cũng khiến người ta tràn đầy cảm hứng. Vì vậy, đối với những doanh nghiệp nhỏ thì nhu cầu làm rõ lý do TẠI SAO không quá quan trọng mặc dù nó cũng mang lại hiệu quả nhất định. Nhưng đối với với những doanh nghiệp muốn vượt qua được Bài Kiểm tra Xe Buýt để trở thành những tổ chức tỷ đô, hay có quy mô đủ lớn để thay đổi một thị trường hay xã hội, thì việc kiểm soát điểm phân tách trở thành nhu cầu tối thượng.

Bài Kiểm tra Xe Buýt là một ẩn dụ đơn giản. Nếu một nhà sáng lập hay lãnh đạo của tổ chức bị một chiếc xe buýt đâm phải thì liệu tổ chức có còn khả năng phát triển với cùng tốc độ mà thiếu sự chỉ đạo của họ không? Có rất nhiều tổ chức được xây dựng dựa trên tầm ảnh hưởng của một cá nhân mà việc họ ra đi có thể gây ra sự gián đoạn trầm trọng cho tổ chức. Tuy nhiên ở đây chúng ta không bàn đến việc tất cả các nhà sáng lập sẽ bỏ đi hay qua đời. Câu hỏi đặt ra là tổ chức cần phải chuẩn bị như thế nào để đối phó với những trường hợp ra đi không thể tránh khỏi. Vấn đề không phải là làm thế nào để giữ chân được nhà lãnh đạo, vấn đề là làm thế nào để giữ tầm nhìn ban đầu được sống mãi.

Để vượt qua Bài Kiểm tra Xe Buýt, lý do TẠI SAO của nhà sáng lập phải được hòa quyện vào văn hóa công ty để nó có thể tiếp tục truyền cảm hứng và dẫn dắt ngay cả khi nhà sáng lập không còn hiện diện nữa. Thêm nữa công ty phải có kế hoạch để chọn ra một nhà lãnh đạo mới được truyền cảm hứng bởi nguyên tắc ban đầu và sẵn sàng dẫn dắt công ty trong thời kỳ tiếp theo. Những nhà lãnh đạo và nhân viên sau này phải được truyền cảm hứng bởi điều gì đó lớn hơn là ảnh hưởng cá nhân của nhà sáng lập cũng như những lợi ích và giá trị cho bản thân.

Microsoft đã nếm trải sự chia tách, nhưng nó không quá xa đến nỗi không thể trở lại đúng vị trí. Đã có khoảng thời gian trước đây, mọi người trong Microsoft làm việc hàng ngày với khát khao thay đổi thế giới. Và họ đã làm được. Microsoft đã thành công với tầm nhìn “mỗi gia đình đều có một chiếc máy tính”, và họ đã thay đổi sâu sắc lối sống của chúng ta. Nhưng rồi lý do TẠI SAO của họ bị mờ nhạt đi. Ngày nay, rất ít người trong công ty được hướng dẫn để làm mọi điều họ có thể giúp cho người khác làm việc hiệu quả hơn và đạt được tiềm năng lớn nhất của họ. Thay vào đó, Microsoft chỉ đơn thuần trở thành một công ty phần mềm.

Nếu bạn đến thăm trụ sở chính của Microsoft ở Redmond, Washington, bạn sẽ nhận thấy rằng mặc dù lý do TẠI SAO của công ty đã mờ nhạt nhưng nó chưa mất đi. Lý tưởng của họ, khát khao thay đổi thế giới vẫn còn đó nhưng nó không được chú ý mà bị bao phủ bởi NHỮNG GÌ họ làm và cách họ làm nó THẾ NÀO. Microsoft có cơ hội lớn để làm rõ lý do TẠI SAO của mình và tìm lại nguồn cảm hứng đã đưa họ tới thành công ngày hôm nay. Nếu họ vẫn lờ đi lý do TẠI SAO mà chỉ tập trung vào NHỮNG GÌ họ làm thì họ sẽ đi tới kết cục giống như America Online, một công ty đã đi quá xa điểm phân tách đến nỗi lý do TẠI SAO của họ thực sự biến mất. Người ta không thấy manh mối nào cho lý do TẠI SAO ban đầu của họ nữa.

American Online đã từng truyền cảm hứng. Giống như Google ngày nay, nó đã là một công ty nhiều người muốn được làm việc. Người ta hò hét để được đến Virginia làm việc cho công ty tuyệt vời đã thay đổi cách làm việc của ngành kinh doanh này. Quả đúng như vậy, AOL cũng như bao công ty truyền cảm hứng khác đã làm thay đổi sâu sắc cách chúng ta làm việc. Họ truyền cảm hứng để cả một quốc gia làm việc trực tuyến. Lý tưởng của họ rất rõ ràng và những quyết định của họ cũng bắt nguồn từ lý do TẠI SAO. Mục tiêu của họ là khiến nhiều người làm việc trực tuyến hơn, thậm chí trong trường hợp những quyết định đưa ra khiến họ phải chịu thiệt thòi về mặt kinh tế trong ngắn hạn. Để tập trung cho lý do TẠI SAO của mình, AOL là đơn vị đầu tiên quyết định thay đổi cước truy cập Internet theo giờ thành cước truy cập không giới hạn theo tháng. Quyết định này đã tạo ra quá nhiều lượt truy cập tới mức làm tê liệt hệ thống máy chủ của họ. Với những tác động như vậy thì rõ ràng quyết định của họ không mang tính lý trí hay thực tế, nhưng nó là một quyết định đúng đắn để đưa lý tưởng của họ vào cuộc sống. Việc hệ thống bị tê liệt do tăng lượt truy cập càng khiến họ phải làm việc chăm chỉ hơn để tìm ra giải pháp và đảm bảo rằng người Mỹ hoàn toàn có thể truy cập và làm việc trực tuyến.

Vào thời điểm đó, nếu bạn sở hữu một địa chỉ email của AOL thì bạn có thể tự hào là một trong những người tham dự vào cuộc cách mạng Internet. Ngày nay, nếu bạn vẫn giữ một địa chỉ email của AOL chỉ chứng tỏ bạn đang bị tụt hậu mà thôi. Điều đó càng khẳng định rằng lý tưởng của công ty đã bị chia tách từ rất lâu rồi. Thiếu đi lý do TẠI SAO rõ ràng, AOL đang duy trì công việc của mình chỉ dựa trên quy mô và bước đà mà họ đã có từ trước. Công ty không còn truyền cảm hứng nữa, kể cả với những người trong công ty và những người bên ngoài. Chúng ta không còn nói về họ và cũng không có cảm nhận về họ như trước đây nữa. Chúng ta không so sánh họ với Google, Facebook hay một công ty vĩ đại nào khác ngày nay. AOL chẳng khác nào một chiếc tàu hàng lớn đã hãm phanh và đang trôi thêm vài dặm trước khi dừng hẳn. May mắn thì quy mô của AOL sẽ giúp công ty tiếp tục bận rộn trước mắt, nhưng thiếu đi một mục đích, nguyên tắc và niềm tin thuyết phục thì công ty chỉ đơn thuần là một mớ hỗn độn. Nó có thể sẽ bị chia nhỏ rồi bán lại cho các đơn vị khác. Và nếu vậy, đó sẽ là một kết cục buồn cho những gì AOL đã từng làm được trước đây.

Không phải ngẫu nhiên mà các doanh nhân thành đạt thường hồi tưởng về những ngày đầu khởi nghiệp. Không phải tự nhiên mà những công ty lớn nói về việc "quay lại căn bản". Những gì họ muốn nói chính là giai đoạn trước điểm phân tách, và họ có thể đúng. Họ thực sự cần quay lại thời điểm khi NHỮNG GÌ họ làm thì hoàn toàn tương xứng với lý do TẠI SAO họ làm nó. Nếu họ cứ tiếp tục hy sinh lý do TẠI SAO để tập trung làm tăng trưởng CÁI GÌ, nói cách khác là có âm lượng to nhưng lại không rõ ràng, thì khả năng phát triển và truyền cảm hứng của họ trong tương lai sẽ vô cùng mơ hồ. Những công ty như Wal-Mart, Microsoft, Starbucks, Gap, Dell và nhiều công ty nổi tiếng khác nữa đều đã đi qua điểm phân tách. Nếu họ không làm mới lại lý do TẠI SAO của mình và truyền cảm hứng cho những người ở trong và ngoài tổ chức thì họ sẽ có kết thúc giống như AOL mà không phải giống như công ty của họ trước đây.

Người ta làm những gì được đánh giá

Khi còn đang là sinh viên năm thứ nhất đại học, Christina Harbridge đã tìm một việc làm thêm bán thời gian. Thích thú với viễn cảnh làm việc trong một ngành kinh doanh đồ cổ, cô đã trả lời một tin quảng cáo trên tạp chí ở Sacramento để làm một công việc văn phòng với nhiệm vụ "người thu thập thông tin". Nhưng rồi Harbridge sớm nhận ra rằng đó là công việc lấy thông tin cho một đại lý thu nợ mà cô cũng không hiểu rõ về nó cho lắm.

Đến nơi cô thấy văn phòng thu nợ là một phòng lớn với hàng tá những chiếc điện thoại. Mỗi chiếc có một nhân viên thu nợ ngồi để gọi điện liên tục cho một danh sách dài những công ty và cá nhân nợ tiền.

Người nọ có thể nghe thấy người kia nói, chẳng có chút riêng tư gì. Herbridge đã giật mình bởi những lời lẽ thô lỗ mà các nhân viên đòi nợ nhắm vào những con nợ. Cô nói: “Họ hối thúc và thậm chí còn đe dọa người ta. Họ làm mọi cách để lấy được thông tin từ các con nợ.”

Có một điều Harbridge nhận ra rằng người chủ công ty và các nhân viên đòi nợ đều là những người tử tế và lịch thiệp. Họ biết lắng nghe và giúp đỡ nhau, thậm chí họ còn chung tay để hỗ trợ cho một gia đình không có nơi ở trong kỳ nghỉ hè. Nhưng mỗi khi họ gọi điện để thu nợ thì họ lại trở nên lạnh lùng, thô lỗ và khắc nghiệt. Họ xử sự như vậy không phải vì họ là những người xấu mà vì họ được khuyến khích để làm vậy.

Do đó, chúng ta có thể hiểu được hành vi của họ nơi công sở. Giống như nhà huấn luyện bán hàng nổi tiếng Jack Daly đã nói: “Người ta làm những việc có thể mang lợi.” Trong thế giới thu nợ, nhân viên đòi nợ được thưởng dựa trên số tiền nợ họ thu được. Điều này đã dẫn tới những hành vi quen thuộc trong ngành như quấy rầy, đe dọa, hối thúc và chọc tức. Không lâu sau, Harbridge đã thấy mình thích nghi và có chung những thái độ như vậy với đối tượng đòi nợ. Cô nói: “Tôi cũng bắt đầu đối xử với người khác trên điện thoại giống như cách mọi nhân viên khác trong văn phòng đối xử với họ.”

Cảm thấy NHỮNG GÌ cô đang làm hoàn toàn không phù hợp với động cơ TẠI SAO của mình, Harbridge đã quyết định làm theo một cách khác. Cô nói: “Tôi nảy ra ý tưởng trong đầu rằng mình sẽ thành lập một đại lý thu nợ theo một phong cách rất lịch sự.” Những người trong ngành kinh doanh thu nợ nghĩ rằng Harbridge quá ngây thơ, nếu không nói là ngớ ngẩn.

Năm 1993, Harbridge chuyển tới San Francisco và thành lập công ty thu nợ Bridgeport với một niềm tin mạnh mẽ rằng các đại lý sẽ thành công hơn nếu biết tôn trọng người khác thay vì làm phiền họ. Harbridge xây dựng công ty dựa trên lý do TẠI SAO của mình - đó là mọi người đều có hoàn cảnh riêng của họ và đều xứng đáng để được lắng nghe. Phương pháp tiếp cận của cô là giúp nhân viên tạo thiện cảm với những chủ nợ bên kia đường dây điện thoại bằng một cuộc hội thoại ngắn trong vòng ba phút. Mục tiêu là nắm bắt được mọi thông tin có thể về hoàn cảnh của họ. Liệu họ có phương tiện nào để trả nợ không? Họ có sẵn lòng làm theo một phương án thanh toán không? Lý do gì khiến họ không trả đúng hạn? Cô nói: “Chúng tôi có thể khiến người khác nói lên sự thật. Mặc dù công ty có bộ phận pháp lý nhưng chúng tôi cố gắng không sử dụng nó.” Tuy nhiên, Harbridge cũng hiểu rằng nếu cô vẫn sử dụng biện pháp thưởng phạt như các công ty đòi nợ khác thì dù ý định của cô là tốt đẹp nhưng các nhân viên vẫn sẽ cư xử tồi tệ như cũ. Vì vậy, cô đã tìm ra một cách hoàn toàn mới để khích lệ nhân viên của mình.

Tại công ty tài chính Bridgeport, tiền thưởng không được trao cho những ai thu được nhiều tiền hơn mà nó được trao cho những ai gửi được nhiều “thiệp cám ơn” hơn. Để làm được điều này khó hơn chúng ta tưởng, nó đòi hỏi một vài điều kiện. Trước tiên Harbridge phải thuê được những người tin tưởng những gì cô tin tưởng, hay nói cách khác là những người phù hợp. Nếu nhân viên của cô không tin rằng mọi người xứng đáng được lắng nghe thì nó sẽ thất bại. Chỉ những người phù hợp mới có khả năng tạo sự thân thiện qua điện thoại để rồi sau đó có thể gửi một chiếc thiệp cám ơn, mặc dù mục đích của cuộc gọi là để đòi tiền. Harbridge đo lường lý do TẠI SAO công ty của cô tồn tại, chứ không phải NHỮNG GÌ họ làm. Và kết quả nó đã tạo ra một nền văn hóa trong đó lòng cảm thông là giá trị cao hơn tất cả.

Nhưng còn các kết quả tài chính thì sao? Công ty Bridgeport đã thu nợ với hiệu suất 300% so với mức trung bình của ngành. Tuyệt vời hơn nữa là hầu hết các cá nhân và công ty bị đòi nợ quay lại làm ăn với công ty gửi yêu cầu đòi nợ thông qua đại lý. Đây là điều hầu như chưa từng có trong ngành kinh doanh thu nợ.

Harbridge thành công không chỉ vì cô biết rõ lý do TẠI SAO của mình mà còn vì cô đã tìm ra cách đo lường được lý do TẠI SAO đó. Tăng trưởng của công ty đạt mức cao và nguyên tắc của cô vẫn rõ ràng. Cô đã bắt đầu với lý do TẠI SAO và thu hút được những người khác đi theo.

Hầu hết các tổ chức thời nay sử dụng những thước đo rõ ràng để đo lường mức độ tăng trưởng của NHỮNG GÌ họ làm, và nó thường là tiền bạc. Thật không may, chúng ta thiếu những phương tiện đo lường để đảm bảo lý do TẠI SAO luôn được duy trì rõ ràng. Dwayne Honore là người đã có 10 năm kinh nghiệm lãnh đạo một công ty kiến trúc thương mại ở Baton Rouge, Louisiana, một ngành kinh doanh ông học hỏi từ cha mình. Là một nhà lãnh đạo với lý tưởng cao cả, ông đã phát minh ra một hệ thống thông minh để đảm bảo những giá trị của ông được củng cố trong văn hóa công ty. Ông tìm ra cách đo lường những điều mà người ta thường chỉ nói suông - ví dụ như sự cân bằng cuộc sống. Honore tin rằng người ta không nên làm việc suốt cả ngày mà thay vào đó phải biết dành thời gian cho gia đình của họ.

Mọi nhân viên ở công ty kiến trúc Honore được yêu cầu quẹt thẻ khi tới công ty vào buổi sáng và khi ra về vào buổi chiều. Họ phải quẹt thẻ vào từ 8 giờ - 8 giờ 30 buổi sáng, và quẹt thẻ ra từ 5 giờ - 5 giờ 30 buổi chiều. Nếu ở lại muộn hơn họ sẽ không được tiền thưởng. Các nhân viên rất tiết kiệm thời gian vì họ biết mình phải ra về trước 5 giờ chiều. Nhờ vậy, hiệu suất làm việc đạt mức cao và tỷ lệ nhân viên nghỉ thấp. Thông thường, trước những ngày nghỉ lễ chúng ta phải hoàn thành rất nhiều công việc. Hãy thử tưởng tượng ngày nào bạn cũng phải làm việc như vậy. Đó chính là cách Dwayne Honore đã áp dụng. Ông biết cách đo lường những giá trị mà ông trân trọng, vì vậy mà nó được giữ gìn. Quan trọng hơn là những gì Honore làm đã vượt qua được Bài Thử nghiệm Cần tây, vì vậy người khác biết rõ những gì ông tin tưởng.

Tiền là công cụ hoàn toàn hợp lệ để đo lường doanh số bán hàng hay dịch vụ, nhưng nó không đo lường được giá trị. Nếu một ai đó kiếm được nhiều tiền thì chưa chắc họ đã tạo ra được nhiều giá trị. Tương tự như vậy, nếu một ai đó chỉ kiếm được một chút tiền chưa chắc họ chỉ tạo ra được một chút giá trị. Chỉ đơn thuần đo lường doanh số bán hàng hay lợi nhuận thì chưa thể kết luận được về giá trị. Giá trị là một cảm giác, một nhận thức mà không phải là đơn vị tính toán. Người ta có thể cho rằng một sản phẩm khi thêm vào những đồ trang trí sẽ có giá trị hơn. Nhưng họ dựa trên tiêu chuẩn nào?

Bác tôi là thợ làm vợt tennis. Vợt của ông được làm chính xác cùng một nhà máy với một thương hiệu vợt nổi tiếng khác. Chúng được làm cùng một vật liệu trên cùng một chiếc máy. Điều duy nhất khác biệt là là khi rời khỏi dây chuyền thì vợt của bác tôi không được dán nhãn thương hiệu nổi tiếng đó. Những chiếc vợt của bác tôi được bán giá rẻ hơn và được đặt trong cùng một cửa hiệu bán lẻ ngay bên cạnh chiếc vợt có thương hiệu nổi tiếng. Trong nhiều tháng liên tiếp, những chiếc vợt có thương hiệu luôn bán chạy hơn những chiếc vợt vô danh. Tại sao lại như vậy? Bởi vì người ta nhận thức rằng chiếc vợt có thương hiệu có giá trị hơn và vì vậy sẵn sàng trả thêm tiền để mua nó. Về mặt lý lẽ thì chiếc vợt vô danh mang lại nhiều giá trị hơn. Nhưng phải nói lại rằng giá trị là một nhận thức chứ không phải đơn vị tính toán. Đó là lý do tại sao các công ty nỗ lực đầu tư vào xây dựng thương hiệu của họ. Cũng giống như những nhân tố vô hình tạo nên nhận thức về giá trị, một thương hiệu mạnh thực sự luôn biết bắt đầu với một lý do TẠI SAO rõ ràng.

Nếu những người nằm bên ngoài chiếc *loa phóng thanh* chia sẻ lý do TẠI SAO của bạn, và nếu bạn có khả năng truyền đạt niềm tin đó trong mọi điều bạn nói và làm, khi đó niềm tin sẽ sinh sôi và giá trị của bạn được nhìn nhận. Khi điều đó xảy ra thì những khách hàng trung thành sẽ luôn cảm thấy hợp lý khi phải trả thêm tiền hoặc chịu sự bất tiện để có được sản phẩm của bạn. Đối với họ, việc hy sinh thời gian và tiền bạc là xứng đáng. Họ sẽ cố giải thích cảm giác về giá trị đó thông qua chất lượng hay tính năng của sản phẩm nhưng thực tế không phải vậy. Đó chỉ là những nhân tố bên ngoài, và cảm giác họ có hoàn toàn đến từ bên trong bản thân. Khi người ta có thể giải thích rõ ràng những gì một công ty tin tưởng và bày tỏ cảm

tình với họ mà không sử dụng những từ liên quan tới giá cả, chất lượng, dịch vụ hay tính năng thì điều đó chứng tỏ công ty đã thành công trong việc kiểm soát điểm phân tách. Khi người ta miêu tả những giá trị họ nhận được bằng cả tình yêu thì đó là dấu hiệu chắc chắn rằng có tồn tại một lý do TẠI SAO rõ ràng.

Người kế vị tốt sẽ duy trì lý do Tại sao

Có bốn từ còn thiếu trong bài phát biểu chia tay của Bill Gates khi ông chính thức rời Microsoft vào tháng 6 năm 2008. Đó là bốn từ mà ngay cả ông cũng không ngờ rằng nó cần được bổ sung.

"Tôi sẽ trở lại."

Bill Gates đã từ bỏ vị trí giám đốc điều hành của Microsoft để nhường lại cho Steve Ballmer từ năm 2000 nhằm dành nhiều thời gian và năng lượng hơn cho Quỹ Từ thiện Bill và Melinda Gates. Nhưng ông vẫn duy trì một vai trò nhất định và thường xuyên có mặt tại trụ sở Microsoft ở Redmond, Washington. Ông dự định sẽ hoàn toàn rời khỏi công ty để dành thời gian cho công việc từ thiện. Nhưng giống như bao nhà sáng lập khác, Gates đã quên không làm một việc để cho kể hoạch ra đi của ông trở thành hiện thực. Sự lãng quên này có thể gây tác động trầm trọng đến Microsoft và thậm chí buộc ông phải quay lại vào một ngày nào đó để điều chỉnh con thuyền mà ông đã tạo nên.

Bill Gates là một người đặc biệt không chỉ vì sự thông minh hay phong cách quản lý của ông. Hai yếu tố đó là quan trọng nhưng chưa đủ để ông tạo ra một tập đoàn 60 tỷ đô từ hai bàn tay trắng. Giống như tất cả những nhà lãnh đạo có tầm nhìn khác, Bill Gates đặc biệt vì ông là hiện thân của những gì ông tin tưởng. Ông là sự nhân cách hóa cho lý tưởng TẠI SAO của Microsoft. Và vì lý do như vậy, ông trở thành một nguồn cảm hứng sống động, một lời nhắc nhở cho lý do TẠI SAO mọi người tới công ty làm việc.

Bill Gates đã thành lập Microsoft cùng với Paul Allen năm 1975 để phục vụ cho lý tưởng của mình: Nếu bạn trao cho người khác công cụ phù hợp để giúp họ làm việc hiệu quả hơn, khi đó mọi người dù ở hoàn cảnh nào cũng sẽ có cơ hội để đạt tới tiềm năng thực sự của mình. Ông đã nhìn ra tương lai của "mỗi gia đình đều có một chiếc máy tính", và thấy đó là công cụ để tạo ra sự cân bằng. Điều đó thật đáng ngưỡng mộ đối với một công ty không sản xuất máy tính mà chỉ sản xuất phần mềm như Microsoft. Công ty đã rất thành công với phần mềm Windows cho phép bất cứ ai có thể tiếp cận sức mạnh của công nghệ. Những công cụ như Word, Excel và PowerPoint giúp người ta trải nghiệm được sức mạnh của công nghệ mới này để làm việc với hiệu quả và hiệu suất cao hơn. Ví dụ như những doanh nghiệp nhỏ vẫn có công cụ để nhìn nhận và hoạt động như những doanh nghiệp lớn. Phần mềm của Microsoft giúp Bill Gates hiện thực hóa lý tưởng của mình để truyền trao sức mạnh cho tất cả mọi người.

Microsoft đã không phạm phải sai lầm nào và làm được nhiều hơn so với Apple trong việc thay đổi thế giới. Mặc dù Apple xứng đáng với danh tiếng trong việc đổi mới và thách thức những mô hình của nhiều ngành kinh doanh, nhưng chính Microsoft mới là người có công trong việc mang lại sự ưu việt của máy tính cá nhân. Gates đã mang máy tính tới mỗi gia đình và điều đó làm thay đổi thế giới. Ông là hiện thân của lý tưởng TẠI SAO, là người đàn ông của "mọi gia đình", người đã đạt được một tiềm năng tuyệt vời. Vậy thì điều gì sẽ xảy ra nếu ông ra đi?

Bản thân Gates luôn cho rằng ông nhận được sự chú ý "quá mức" cho vai trò của mình tại Microsoft, tất nhiên một phần cũng là do sự giàu có đặc biệt của ông. Giống như mọi nhà lãnh đạo truyền cảm hứng khác, ông nhận ra vai trò của mình là dẫn dắt lý tưởng, còn những người khác sẽ chịu trách nhiệm trực tiếp mang lý tưởng đó vào cuộc sống. Martin Luther King Jr. không thể thay đổi nước Mỹ chỉ với năm nhà lãnh

đạo xuất chúng cho phong trào dân chủ mà ông có trong tay, mà cần có hàng ngàn người tuần hành theo họ qua cây cầu ở Selma, Alabama để tạo nên sự thay đổi. Gates biết rằng cần có nhiều người để tạo ra sự thay đổi thực sự, nhưng ông quên mất rằng mọi phong trào dù là xã hội hay kinh tế đều cần có một nhà lãnh đạo bước đi phía trước, để chia sẻ tầm nhìn và nhắc nhở mọi người TẠI SAO họ lại có mặt ngay từ đầu. Mặc dù King cần phải vượt qua chiếc cầu ở Selma để có thể tuần hành tới Montgomery, nhưng ý nghĩa của việc vượt qua chiếc cầu đó mới là quan trọng. Điều tương tự xảy ra trong kinh doanh, mặc dù lợi nhuận và giá trị cổ đông là đích đến quan trọng, nhưng chúng không truyền cảm hứng để người ta làm việc.

Microsoft đã vượt qua điểm phân tách trong nhiều năm và chuyển biến từ một công ty với mục tiêu thay đổi thế giới trở thành một công ty phần mềm. Vì vậy Gates vẫn phải có mặt để giúp Microsoft ít nhất là không quên lý do TẠI SAO họ tồn tại. Với sự ra đi của Gates, Microsoft không có đủ hệ thống để đo lường và truyền đạt lý do TẠI SAO của họ nữa. Vấn đề này sẽ tạo ra những tác động lớn dần theo thời gian.

Sự ra đi như trường hợp của Gates không phải là chưa có tiền lệ trong những công ty có những nhà lãnh đạo với tầm nhìn xa trông rộng. Steve Jobs, một hiện thân của sáng tạo, đại diện cho lý tưởng TẠI SAO của công ty đã rời bỏ Apple năm 1985 sau một tranh chấp quyền lực với Tổng giám đốc John Sculley và hội đồng quản trị của Apple. Điều này đã ảnh hưởng nặng nề với công ty.

Ban đầu Sculley được Jobs tuyển dụng vào năm 1983 và là một nhà quản trị tài năng với những thành tích đáng nể. Ông biết phải làm CÁI GÌ và làm như THẾ NÀO. Ông được xem như một trong những nhà quản trị marketing tài năng nhất, liên tục được thăng chức ở công ty Pepsi. Tại Pepsi, ông đã thành công vang dội với chiến dịch quảng cáo thử nghiệm vị ngon của Pepsi, và lần đầu tiên giúp Pepsi vượt qua Coca-Cola. Nhưng vấn đề xảy ra là Sculley không phù hợp tại Apple. Ông chỉ đạo công ty như một đơn vị kinh doanh mà không ở đó để dẫn dắt lý tưởng.

Hãy cùng xem xét việc Sculley đã không phù hợp với Apple ngay từ đầu như thế nào. Đơn giản là ông đã bị lôi kéo. Sculley đã không tiếp cận Jobs để yêu cầu trở thành một phần của lý tưởng của Apple. Cách mà câu chuyện thực sự diễn ra làm người ta có thể dự đoán trước kết quả. Đầu tiên, Jobs biết rằng ông cần người giúp đỡ, một người kiểu THẾ NÀO để giúp ông hiện thực hóa tầm nhìn. Ông đã tiếp cận Sculley, một người có lý lịch ấn tượng, và nói: “Này liệu anh có muốn bán nước ngọt cả đời không, hay là anh muốn thay đổi cả thế giới?” Đánh trúng cái tôi của Sculley, bằng việc kích thích khao khát và sợ hãi, Jobs đã thực hiện hoàn hảo một chiêu thức lôi kéo. Và với thành tích này, Jobs đã bị hất cẳng khỏi công ty vài năm sau đó.

Apple đã phát đạt nhờ ảnh hưởng trước đó của Steve Jobs trong vài năm khi khách hàng mua sạch máy tính Macintosh và và các kỹ sư phần mềm tiếp tục có công việc. Nhưng điều đó không kéo dài được lâu khi công ty bắt đầu mất đi sức sống. Apple không còn là chính mình trước đây. Nó đi qua điểm phân tách và không màng đến điều đó. Lý do TẠI SAO của công ty ngày càng trở nên mờ nhạt hơn sau mỗi năm trôi qua. Nguồn cảm hứng đã thực sự không còn.

Với một người giỏi quản trị như Sculley điều khiển công việc kinh doanh, sẽ không còn ai để dẫn dắt lý tưởng. Theo như tạp chí *Fortune* lúc đó nhận định rằng, những sản phẩm mới này “tiến hóa thì nhiều mà cách mạng hóa thì ít. Và một số người còn cho rằng chúng rất tẻ nhạt”. Cảm thấy mệt mỏi với phong cách “não phải”[(1)] của Apple, Sculley liên tục tái cơ cấu công ty nhằm lấy lại những gì Apple đã mất. Ông thuê một nhân viên quản trị mới để giúp đỡ. Nhưng tất cả những gì họ cố gắng làm đều để thay đổi cách công ty làm việc THẾ NÀO, trong khi lý do TẠI SAO mới là điều cần chú trọng. Khỏi cần nói, tinh thần làm việc trong công ty rất ảm đạm. Chỉ đến khi Jobs trở lại vào năm 1997 thì mọi người trong và ngoài công ty mới

lại được nhắc nhở lý do TẠI SAO Apple tồn tại. Khi mọi sự đã sáng tỏ trở lại, công ty nhanh chóng tái lập năng lực đổi mới, tư duy khác biệt, và một lần nữa làm thay đổi nhiều ngành kinh doanh. Khi Jobs đã quay về để chèo lái công ty, văn hóa thách thức hiện trạng và trao truyền sức mạnh cho cá nhân đã trở lại. Mọi quyết định đều được xem xét dựa trên lý do TẠI SAO, và nó đã có tác dụng. Giống như mọi nhà lãnh đạo truyền cảm hứng khác, Jobs tin tưởng trực giác của mình hơn là những lời khuyên. Ông thường bị chỉ trích là không đưa ra những quyết định làm tăng quy mô, ví dụ như cho phép người ta nhân bản máy tính Mac. Nhưng ông không thể làm vậy vì chúng vi phạm những gì ông tin tưởng. Những hành động đó không vượt qua Bài Thử nghiệm Cần tây.

Khi một người là hiện thân cho lý tưởng TẠI SAO của công ty ra đi mà không làm rõ nó cho những người ở lại thì người kế thừa sẽ không biết làm thế nào để tiếp tục dẫn dắt. Giám đốc điều hành sẽ lên thay thế để lãnh đạo công ty và sẽ tập trung vào sự tăng trưởng của CÁI GÌ mà ít chú trọng tới lý do TẠI SAO. Tệ hơn nữa, họ có thể cố tạo ra tầm nhìn riêng của mình mà không cân nhắc tới lý tưởng đã truyền cảm hứng cho hầu hết mọi người trong công ty ngay từ đầu. Trong những trường hợp như vậy, nhà lãnh đạo mới có thể đi ngược lại văn hóa của công ty thay vì dẫn dắt hay xây dựng nó. Kết quả là tinh thần làm việc bị suy sụp, nhân viên ra đi, hiệu suất giảm và văn hóa công ty bị biến tướng thành một văn hóa của hoài nghi và cá nhân.

Điều này đã xảy ra tại Dell. Michael Dell đã thành lập công ty với một lý tưởng cao đẹp. Ngay từ đầu, ông đã tập trung vào sự hiệu quả để có thể mang sức mạnh của máy tính tới tay nhiều người hơn. Thật không may, chính ông cũng quên mất lý tưởng đó và cũng không truyền đạt lại nó một cách hiệu quả trước khi ông rời vị trí giám đốc điều hành tại tập đoàn Dell vào năm 2004. Chưa đầy ba năm sau ông đã phải quay lại khi dịch vụ khách hàng của công ty bắt đầu trở nên yếu kém, thậm chí có lúc rất tồi tệ.

Michael Dell nhận ra rằng bởi không có sự hiện diện của ông để giữ nguồn năng lượng tập trung vào lý do mà Dell được thành lập, nên công ty đã quá chú trọng tới làm CÁI GÌ để rồi phải trả giá bằng lý do TẠI SAO của nó. Ông nói với tờ *New York Times* vào tháng 9 năm 2007: “Công ty đã quá tập trung vào ngắn hạn, chúng tôi cần phải có sự cân bằng trong các thứ tự ưu tiên, và đó là vấn đề cốt lõi.” Thực tế công ty hoạt động kém hiệu quả tới mức một số lãnh đạo đã phải chỉnh sửa báo cáo tài chính giữa năm 2003 và 2006 để đạt được mục tiêu về doanh số. Điều đó càng chứng tỏ một văn hóa doanh nghiệp đặt quá nhiều áp lực lên những nhà quản lý buộc họ phải đạt chỉ tiêu đề ra. Cùng thời điểm đó, công ty đã để vuột mất nhiều cơ hội trên thị trường, mất hầu hết nguồn khách hàng tiềm năng và cả những đối tác chính. Năm 2006, Hewlett-Packard đã vượt mặt Dell để trở thành nhà cung cấp máy tính lớn nhất trên thế giới. Dell đã vượt qua điểm phân tách và không nhận ra được lý do tại sao họ không còn được như trước đây.

Starbucks cũng là một ví dụ điển hình khác. Năm 2000, Howard Schultz được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành của Starbucks. Và lần đầu tiên trong lịch sử, công ty bắt đầu rạn vỡ mặc dù nó đang phục vụ 50 triệu lượt khách hàng tuần.

Nếu bạn nhìn lại lịch sử của Starbucks thì thấy rằng nó thành công không phải vì cà phê mà vì trải nghiệm nó tạo ra cho khách hàng. Chính Schultz là người đã mang lý tưởng TẠI SAO đó tới công ty khi ông xuất hiện vào năm 1982. Mười năm trước đó những nhà sáng lập là Gordon Bowker, Jerry Baldwin và Zev Siegl đã khởi sự công việc bán hạt cà phê ở Seattle, và họ chỉ quan tâm tới công việc kinh doanh đơn thuần. Schultz cảm thấy không hài lòng vì những nhà sáng lập của Starbucks không biết nhìn xa hơn, vì vậy ông mang tới cho công ty một lý tưởng mới khiến nó hoàn toàn thay đổi và trở thành một Starbucks như chúng ta biết ngày nay. Schultz đã từng mê mẩn với những quán cà phê đậm đặc của Ý, và nó đã truyền cảm hứng để ông có được tầm nhìn về một không gian thoải mái tiện nghi giữa công việc và ở nhà. Và “không gian thứ ba”, như cách ông gọi nó, đã giúp Starbucks tạo nên một văn hóa uống cà phê trong các

cửa hàng tại Mỹ mà trước đó chỉ tồn tại trong khuôn viên trường học.

Khi đó, Starbucks được sống với lý tưởng của mình, và nó thể hiện một niềm tin căn bản về thế giới. Và người ta đã mua ý tưởng đó của Starbucks vì nó truyền cảm hứng, chứ không phải cà phê của họ. Nhưng rồi cũng giống như nhiều công ty trước đó, Starbucks đã đi qua điểm phân tách không thể tránh khỏi. Họ cũng quên mất tại sao công ty được thành lập mà chỉ chú trọng vào sản phẩm và kết quả. Có khoảng thời gian Starbucks cho người ta được lựa chọn nhấp những ngụm cà phê trong chén sứ, hay ăn chiếc bánh Danish bằng đĩa sứ. Hai chi tiết nhỏ này giúp công ty mang niềm tin của họ vào cuộc sống trong một không gian giữa công việc và gia đình. Nhưng chi phí cho những đồ sứ như vậy tốn kém hơn nên họ đã quyết định thay thế chúng bằng những chiếc cốc giấy hiệu quả kinh tế hơn. Mặc dù nó giúp họ tiết kiệm được tiền nhưng lại phải trả một cái giá đắt: Sự xuống dốc của niềm tin. Không có gì nói với khách hàng rằng "Chúng tôi yêu bạn, còn bây giờ hãy ra khỏi đây ngay" tốt hơn một cái cốc giấy. Nó không còn là một "không gian thứ ba" nữa. Nó đã trở thành một nơi bán cà phê bình thường. Lý do TẠI SAO của công ty đã mờ nhạt. Thật may là Schultz, hiện thân của lý tưởng TẠI SAO, đã ở đó để nhắc nhở mọi người về mục đích cao đẹp. Nhưng khi ông ra đi vào năm 2000 thì mọi thứ trở nên tồi tệ hơn.

Starbucks đã phát triển từ dưới 1.000 cửa hàng lên tới 13.000 cửa hàng chỉ trong vòng 10 năm. Và sau tám năm cùng hai đời CEO mới, công ty đã bị đe dọa nghiêm trọng khi phải đối mặt với sự cạnh tranh dữ dội từ McDonald, Dunkin Donuts và các đối thủ không mong đợi khác. Schultz đã gửi một lời nhắc nhở nổi tiếng mà ông viết cho người kế vị mình là Donald chỉ vài tháng trước khi ông quay lại cương vị lãnh đạo. Ông đã khẩn nài Donald phải "tạo ra những thay đổi cần thiết để gợi lại những nét văn hóa, truyền thống và niềm đam mê mà tất cả chúng ta đã có cho một Starbucks thực sự trước đây". Lý do khiến công ty gặp khó khăn không phải vì nó phát triển quá nhanh mà vì Schultz đã không truyền đạt được lý tưởng TẠI SAO của ông vào tổ chức để nó có thể hoạt động với lý tưởng đó mà không cần ông có mặt. Vào đầu năm 2008, Schultz đã thay thế Donald bằng một nhà lãnh đạo khác có khả năng chèo lái công ty trở lại như quãng thời gian trước điểm phân tách: Đó là chính ông.

Không có nhà lãnh đạo nào trong số họ được coi là có tài năng lãnh đạo thiên bẩm. Ví dụ như Steve Jobs đã có bệnh án về chứng hoang tưởng, và Bill Gates thì ngại giao tiếp xã hội. Những công ty của họ có tới hàng ngàn người ở nhiều vị trí khác nhau và chỉ riêng mình họ thì không thể xoay sở để khiến mọi thứ hoạt động ổn định. Họ phải dựa vào trí tuệ và kỹ năng quản lý của nhiều nhóm khác nhau để giúp họ xây dựng chiếc *loa phóng thanh* của mình. Họ phải dựa vào những con người có chung lý tưởng. Xét trên quan điểm như vậy, họ không có gì khác với các nhà lãnh đạo nói chung. Nhưng ở họ có những điều mà không phải CEO nào cũng có, đó là họ là hiện thân của chính lý tưởng nhờ đó họ tạo ra những người bạn đồng hành. Sự hiện diện của họ nhắc nhở tất cả các cán bộ và nhân viên lý do TẠI SAO họ lại đi làm hàng ngày. Nói một cách đơn giản là họ biết cách truyền cảm hứng. Giống như Bill Gates, những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng này đều thất bại trong việc giải thích thành lời một cách rõ ràng lý tưởng của họ để người ta có thể tập hợp lại khi họ vắng mặt. Khi thất bại trong việc giải thích phong trào thành ngôn từ cụ thể, họ trở thành người duy nhất có thể lãnh đạo phong trào. Điều gì sẽ xảy ra nếu Dell hay Schultz lại ra đi một lần nữa? Điều gì sẽ xảy ra giờ đây khi Jobs đã ra đi?

Đối với bất cứ công ty có quy mô như thế nào, thành công luôn là thách thức lớn nhất. Khi Microsoft đã lớn mạnh, Gates không còn nói về những gì ông tin tưởng và làm thế nào ông thay đổi thế giới nữa mà ông bắt đầu nói về những gì công ty đang làm. Microsoft đã thay đổi. Được thành lập như một công ty tin tưởng họ có thể giúp con người làm việc hiệu quả và vì thế đạt tiềm năng cao nhất của mình, giờ đây Micosoft trở thành một công ty thiết kế phần mềm đơn thuần. Một thay đổi bề ngoài vi tế như vậy có thể ảnh hưởng tới hành vi và quyết định. Và nó cũng tác động tới cách công ty cơ cấu tổ chức trong tương lai. Mặc dù Microsoft đã thay đổi so với trước đây, nhưng tác động của nó vẫn chưa phải quá lớn bởi vì Bill

Gates, người hiện thân cho lý tưởng vẫn còn có mặt ở đó để truyền cảm hứng cho các lãnh đạo và nhân viên.

Microsoft chỉ là một trong những điều hữu hình mà Gates làm để mang lý tưởng của ông vào cuộc sống. Công ty là một trong NHỮNG GÌ ông làm cho lý do TẠI SAO của mình. Và bây giờ ông vắng mặt để làm những điều khác với cùng một lý tưởng, đó là sử dụng Quỹ Từ thiện Gates để giúp con người trên thế giới có thể thức dậy mỗi ngày để vượt qua những trở ngại và có cơ hội đạt tới tiềm năng lớn nhất của họ. Điều duy nhất khác biệt là ông không làm điều đó bằng các phần mềm nữa. Steve Ballmer, một người đàn ông khôn khéo trên mọi khía cạnh, lại không phải là một hiện thân cho tầm nhìn của Gates về thế giới. Ông chỉ có hình ảnh về một nhà quản trị với những con số, đối thủ và thị trường. Ông là một người có tài quản lý ở cấp độ CÁI GÌ. Ông cũng giống như John Sculley ở Apple, Jim Donald ở Starbucks và Kevin Rollins ở Dell là những người đã thay thế nhà sáng lập hay nhà quản trị có tầm nhìn. Ballmer có thể là người hoàn hảo khi làm việc với một tầm nhìn có sẵn, nhưng ông không phải là người thay thế hoàn hảo cho nhà lãnh đạo có tầm nhìn.

Toàn bộ văn hóa của tất cả những công ty này đều được xây dựng quanh tầm nhìn của một con người. Để sự kế vị thành công cần phải tìm được một giám đốc điều hành tin tưởng và mong muốn tiếp tục dẫn dắt phong trào, chứ không phải là thay thế nó với tầm nhìn của riêng họ về tương lai. Ballmer có thể biết cách thu hút nhân viên, nhưng liệu ông có biết cách truyền cảm hứng cho họ?

Sự kế vị thành công không chỉ đơn thuần là chọn người có kỹ năng phù hợp, nó yêu cầu người kế vị phải đi theo lý tưởng ban đầu khi công ty được thành lập. Những thế hệ CEO vĩ đại tiếp theo phải là những người không lãnh đạo công ty với tầm nhìn mới của họ, mà thay vào đó phải giương cao ngọn cờ lý tưởng ban đầu và dẫn dắt công ty bước vào thế hệ tiếp theo. Đó là lý do chúng ta gọi họ là người kế vị mà không phải là người thay thế. Cần có một sự tiếp nối trong tầm nhìn.

Một trong những lý do Southwest Airline thành công trong việc kế thừa bởi vì lý tưởng của họ đã ăn sâu vào trong văn hóa, và người giám đốc điều hành kế vị Herb Kelleher cũng là hiện thân của lý tưởng. Howard Putnam là chủ tịch đầu tiên của Southwest sau thời Kelleher và là người phù hợp. Mặc dù ông có lý lịch trong ngành hàng không nhưng đó không phải là lý do khiến ông phù hợp để dẫn dắt công ty. Putnam đã kể lại thời điểm ông được Kelleher phỏng vấn tuyển dụng. Khi Putnam dựa lưng vào ghế, ông để ý thấy Kelleher đã tháo giầy ra dưới gầm bàn. Quan trọng hơn Putnam nhìn thấy có một lỗ thủng trên một chiếc tất của Kelleher. Chính tại thời điểm đó ông tin rằng mình là người phù hợp cho công việc đó. Ông rất thích thú khi nhận thấy Kelleher cũng giống như mọi người khác. Và ông cũng có những lỗ thủng trên tất của mình.

Mặc dù Putnam cảm thấy mình phù hợp với Southwest nhưng chúng ta lấy gì để chứng thực điều đó? Tôi có cơ hội được nói chuyện với Putnam trong nửa ngày. Vào buổi chiều hôm đó tôi đề nghị chúng tôi tạm nghỉ và đi uống một tách cà phê Starbucks. Chỉ lời gợi ý đó thôi cũng khiến ông nổi giận, ông nói: “Tôi không tới Starbucks đâu! Tôi không muốn phải trả năm đô la cho một tách cà phê. Mà cái thứ cà phê Frappuccino là cái chết tiệt gì vậy?” Vào lúc đó tôi nhận ra Putnam phù hợp với Southwest đến hoàn hảo như thế nào. Ông cũng đại diện cho một người dân bình thường và xứng đáng là người tiếp nối ngọn đuốc của Kelleher để tiến lên phía trước. Southwest đã truyền cảm hứng cho ông. Trong trường hợp này, Kelleher đã tuyển dụng được một người có thể đại diện cho lý tưởng của công ty mà không phải tạo ra một lý tưởng mới.

Ngày nay, công ty gần như duy trì được sự kế nhiệm đó một cách tự động. Colleen Barrett là một trường hợp tương tự. Bà đã trở thành chủ tịch của Southwest vào năm 2001 sau 30 năm làm thư ký cho

Kelleher tại công ty luật San Antonio của ông. Vào năm 2001, công ty có gần 30.000 nhân công và một phi đội bao gồm 344 chiếc. Khi tiếp quản công ty, Barrett nói rằng việc chỉ đạo công ty đã trở thành một "nỗ lực chung". Kelleher đã thôi không còn đến công ty hàng ngày, nhưng ông để lại một văn hóa đậm nét đến nỗi sự hiện diện của ông là không cần thiết nữa. Đó là một bản sắc văn hóa có thể giữ cho lý tưởng TẠI SAO luôn sống động. Barrett thoải mái thừa nhận rằng bà không phải là nhà quản trị khôn khéo nhất trong công ty. Thực tế bà còn tự đánh giá thấp mình. Nhưng với vai trò của một nhà lãnh đạo công ty thì khôn khéo không phải là nhiệm vụ của bà. Nhiệm vụ của bà là dẫn dắt lý tưởng, trở thành hiện thân của những giá trị và nhắc nhở mọi người TẠI SAO họ lại có mặt ở đó.

Điều đáng mừng là chúng ta có thể dễ dàng nhận ra ai là người kế vị đúng đắn. Chỉ đơn giản áp dụng Bài Thử nghiệm Cần tây để xem những gì công ty nói và làm có phù hợp không. Kiểm tra xem NHỮNG GÌ họ đang làm có phục vụ cho lý do TẠI SAO họ tồn tại hay không. Trong trường hợp chúng ta cảm thấy khó khăn để đánh giá lý do TẠI SAO của một công ty thông qua sản phẩm, dịch vụ và các chương trình quảng bá của họ thì khả năng cao là họ cũng không biết điều đó. Còn nếu họ biết thì chúng ta cũng phải biết.

Khi lý do Tại sao mất đi thì Cái gì là thứ duy nhất còn lại

Vào khoảng tám giờ sáng ngày mùng 5 tháng 4 năm 1992, Wal-Mart đã đánh mất lý tưởng TẠI SAO của mình. Vào ngày hôm đó nhà lãnh đạo truyền cảm hứng của Wal-Mart, người đã xây dựng hệ thống bán lẻ lớn nhất thế giới, Sam Walton, đã qua đời tại Little Rock vì bệnh ung thư tủy xương. Ngay sau đó, người con trai cả của ông là S. Robeson Walton đã lên kế vị cha mình làm người đứng đầu công ty và tuyên bố với công chúng: "Sẽ không có gì thay đổi trong các chính sách và định hướng của công ty." Nhưng thật đáng buồn cho các nhân viên, khách hàng và cổ đông của Wal-Mart là điều đó đã không xảy ra.

Sam Walton là hiện thân cho một người dân bình thường. Mặc dù ông được tạp chí *Forbes* đánh giá là người giàu nhất Hoa Kỳ năm 1985 nhưng ông thật không hiểu tại sao người ta lại coi trọng tiền bạc đến như vậy. Mặc dù tiền bạc là một thước đo tốt cho sự thành công, nhưng nó không phải là thứ mang lại cho Walton hay những người làm việc tại Wal-Mart cảm giác thành công. Chính những con người mà Walton đã tạo ra giá trị cho họ được ông coi trọng hơn cả.

Hãy chăm sóc người khác và người khác sẽ chăm sóc bạn là niềm tin của ông, và mọi điều Walton và Wal-Mart làm đều chứng tỏ điều đó. Ví dụ trong những ngày mới thành lập, Walton nằng nặc đòi làm vào thứ bảy để cảm thấy công bằng cho những nhân viên cửa hàng phải làm việc vào cuối tuần. Ông nhớ những ngày sinh nhật, những ngày kỷ niệm và thậm chí một bà mẹ của cô thu ngân vừa mới trải qua ca phẫu thuật túi mật. Ông đã phạt những nhà quản lý vì lái những chiếc xe đắt tiền và không chịu sử dụng máy bay của công ty trong nhiều năm. Có lẽ ông nghĩ rằng nếu một người Mỹ bình thường không có những thứ này thì những người ủng hộ họ cũng nên như vậy.

Wal-Mart chưa bao giờ phải trải nghiệm sự phân tách dưới thời của Walton bởi vì ông không bao giờ quên mình từ đâu tới. "Tôi vẫn không hiểu nổi làm sao người ta lại đưa tin khi thấy tôi đi cắt tóc ở tiệm hớt tóc. Liệu tôi còn có thể cắt ở đâu nữa?" ông nói như vậy. "Tại sao tôi lái một chiếc xe tải nhỏ ư? Chả nhẽ tôi lại lôi theo những chú chó của mình vào trong một chiếc Rolls-Royce?" Người ta vẫn thường thấy ông mặc chiếc áo khóa vải thô đặc trưng và đội chiếc mũ của người lái xe tải. Walton đúng là một hiện thân của những con người mà ông muốn phụng sự - một chàng Joe bình thường của nước Mỹ.

Walton đã tạo ra một công ty được mọi nhân viên, khách hàng và cộng đồng yêu mến, nhưng ông vẫn mắc phải một sai lầm. Ông đã không giải thích nguyên tắc của ông thành lời một cách rõ ràng để những

người khác có thể tiếp tục dẫn dắt nó sau khi ông qua đời. Nhưng đó không phải hoàn toàn là lỗi của ông. Bởi vì vùng não bộ kiểm soát lý tưởng TẠI SAO đó lại không kiểm soát ngôn ngữ. Vì vậy, cũng giống nhiều người khác, điều tốt nhất Walton có thể làm được là chỉ ra làm THẾ NÀO để mang lý tưởng đó vào cuộc sống. Ông nói về việc tạo ra những sản phẩm giá rẻ để khiến cho nhiều người Mỹ bình thường có thể mua nó. Ông nói về việc xây dựng những cửa hàng ở những vùng nông thôn để người dân ở đây không phải đi tới trung tâm đô thị để mua hàng. Mọi điều ông làm đều phù hợp và chúng vượt qua được Bài Thử nghiệm Cần tây. Công ty đã được xây dựng dựa trên lý tưởng TẠI SAO, tuy nhiên nó đã không được truyền đạt lại.

Walton đã tham gia công ty cho tới gần ngày ông qua đời, khi điều kiện sức khỏe không cho phép ông tiếp tục nữa. Giống như tất cả các tổ chức với nhà sáng lập là hiện thân để giữ cho lý do TẠI SAO được sống động, sự có mặt của ông nhắc nhở mọi người về lý do TẠI SAO họ làm việc mỗi ngày. Ông đã truyền cảm hứng cho những người xung quanh mình. Apple đã có thể hoạt động tốt một thời gian sau khi Steve Jobs ra đi trước khi những rạn nứt bắt đầu xuất hiện. Tương tự như vậy, Wal-Mart vẫn nhớ tới Walton và lý do TẠI SAO của ông một quãng thời gian ngắn sau khi ông qua đời. Nhưng khi lý do TẠI SAO ngày càng mờ nhạt đi là lúc công ty thay đổi hướng đi của mình. Kể từ đó, nó có thể xuất hiện những động cơ hoàn toàn mới, và đó là điều chính Walton đã cảnh báo trước: theo đuổi tiền bạc.

Công ty Costco được thành lập năm 1983 bởi một người kiểu TẠI SAO là Jim Sinegal và một người kiểu THẾ NÀO là Jeffrey Brotman. Sinegal đã học về bán hàng giảm giá từ Sol Price, người mà chính Sam Walton đã thừa nhận là có “vay mượn” nhiều ý tưởng trong kinh doanh. Giống như Walton, Sinegal luôn đặt con người lên hàng đầu. “Chúng tôi sẽ trở thành một công ty thân thiện với tất cả mọi người”, ông đã phát biểu như vậy trên tạp chí *ABC*. Với cùng cách tiếp cận như những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng khác, Costco tin tưởng vào việc quan tâm tới nhân viên là yếu tố quan trọng hàng đầu. Họ đã từng chi trả cho nhân viên cao hơn 40% những người làm việc tại Sam’s Club, một cửa hàng giảm giá của Wal-Mart. Và Costco cũng dành những phúc lợi đặc biệt, bao gồm cả chăm sóc sức khỏe cho hơn 90% nhân viên của mình. Và kết quả là tỷ lệ nhân viên nghỉ việc của họ luôn thấp hơn năm lần so với Sam’s Club.

Giống như tất cả những công ty xây dựng xuất phát từ một lý tưởng, Costco cũng dựa trên chiếc loa phóng thanh của họ để giúp công ty lớn mạnh. Họ không có bộ phận quan hệ công chúng và cũng không bỏ tiền để quảng cáo. Quy luật lan tỏa là tất cả những gì Costco dựa vào để truyền thông. Sinegal hóm hỉnh nói rằng: “Hãy tưởng tượng bạn có tới 120.000 những đại sứ trung thành đang không ngừng nói những điều tốt đẹp về bạn ở ngoài kia.” Ông hiểu được niềm tin và sự trung thành của nhân viên là cách quảng cáo và truyền thông tốt nhất.

Trong nhiều năm, những nhà phân tích Phố Wall đã chỉ trích chiến lược của Costco vì chi tiêu quá nhiều cho nhân viên thay vì cắt giảm chi phí để tăng lợi nhuận biên và giá cổ phiếu. Phố Wall muốn công ty tập trung vào NHỮNG GÌ họ làm thay vì lý do TẠI SAO họ làm nó. Một nhà phân tích tại ngân hàng Deutsche nói với tạp chí *Fortune*: “Costco vẫn tiếp tục là công ty biết cách phục vụ hội viên và nhân viên hơn là cổ đông.”

Thật may mắn, Sinegal tin tưởng trực giác của ông hơn là những nhà phân tích Phố Wall. Ông nói khi được phỏng vấn trên chương trình 20/20: “Phố Wall đang kinh doanh theo kiểu kiếm tiền từ hôm nay cho tới thứ ba tuần sau. Còn chúng tôi kinh doanh bằng cách xây dựng một tổ chức mà chúng tôi hy vọng sẽ đứng vững trong 50 năm tới. Và trả lương cao để giữ những con người ở lại làm việc với bạn là một công việc tuyệt vời.”

Điều khiến chúng ta thấy thú vị ở đây không chỉ bởi cách Sinegal truyền cảm hứng mà hầu hết mọi điều

ông nói và làm đều giống với Sam Walton. Wal-Mart đã thành công bởi họ làm những điều tương tự - tập trung vào lý do TẠI SAO và đảm bảo NHỮNG GÌ họ làm là phục vụ nó. Tiền bạc không phải là động cơ chính mà nó luôn là một hệ quả. Nhưng trong ngày ảm đạm vào tháng tư năm 1992 đó, Wal-Mart đã thôi không còn tin tưởng vào lý do TẠI SAO của họ nữa.

Sau khi Sam Walton qua đời, Wal-Mart đã liên tục mắc phải những bê bối về ngược đãi với nhân viên và khách hàng dưới danh nghĩa mang lại lợi ích cho cổ đông. Lý do TẠI SAO của họ mờ nhạt đến nỗi ngay cả khi họ làm tốt cũng ít có ai có thêm tin họ. Ví dụ công ty là một trong những doanh nghiệp đầu tiên có chính sách bảo vệ môi trường bằng cách giảm lượng rác thải và tăng tái sử dụng. Nhưng những người chỉ trích Wal-Mart đã nghi ngờ động cơ của công ty khiến cho hành động không được công chúng ghi nhận. Trên trang web của tờ *New York Times* ra ngày 28 tháng 10 năm 2008 có viết: “Wal-Mart đã cố gắng cải thiện hình ảnh và môi trường trong công ty của mình vài năm gần đây. Nhưng bây giờ nó lại bán rẻ quyền lợi của người tiêu dùng khi công ty dự định cắt giảm chi phí xã hội và môi trường trong các gian hàng của mình.” Trong khi đó, Costco là người tuyên bố chính sách môi trường sau Wal-Mart nhưng lại nhận được sự chú ý đáng kể của công chúng. Điều khác biệt là người ta *tin tưởng* Costco sẽ thực hiện nó. Khi người ta hiểu TẠI SAO bạn làm NHỮNG GÌ bạn làm, họ sẽ có niềm tin vào những gì bạn làm là minh chứng cho lý do TẠI SAO. Khi họ không rõ lý do TẠI SAO của bạn là gì thì NHỮNG GÌ bạn làm sẽ khiến họ ngờ vực, ngay cả khi những điều bạn làm là tốt đi chăng nữa.

Vài năm sau khi Walton qua đời, giá trị cổ phiếu của hai công ty khá cân bằng nhau vì Wal-Mart vẫn còn chịu ảnh hưởng từ Sam Walton. Nhưng khoảng cách đã bị nới rộng khi ảnh hưởng của Sam Walton không còn và khi công ty trải qua điểm phân tách, trong khi Costco vẫn giữ vững được lý do TẠI SAO của mình. Nếu người ta đầu tư vào Wal-Mart tại thời điểm Sam Walton qua đời thì họ sẽ lãi 300% tính tới thời điểm cuốn sách này được viết ra. Còn nếu họ đầu tư vào Costco cùng thời điểm đó thì khoản lợi nhuận thu được sẽ là 800%.

Điểm thuận lợi của Costco là Jim Sinegal, hiện thân của lý tưởng TẠI SAO, vẫn còn ở đó. Những gì ông nói và làm giúp củng cố niềm tin cho những người xung quanh về giá trị của công ty. Luôn nhất quán với lý tưởng TẠI SAO của mình, Sinegal nhận được một khoản lương 430.000 đô la, một khoản tiền tương đối nhỏ so với quy mô và thành công của công ty. Tại thời điểm đỉnh cao của Wal-Mart, Sam Walton chưa bao giờ nhận mức lương vượt quá 350.000 đô la một năm, và cũng luôn nhất quán với niềm tin của mình. David Glass, giám đốc điều hành đầu tiên sau Sam Walton, người đã có được nhiều thời gian ở bên ông, nói rằng: “Bây giờ, các công ty đầy tham vọng có những CEO được trả lương quá mức, những người chỉ giỏi tư lợi cá nhân mà không quan tâm tới người khác. Nhiều điều xảy ra trong những công ty này thực sự làm tôi buồn lòng. Đó là một trong những nỗi đau của nền kinh tế Mỹ ngày nay.”

Đã có thêm ba CEO cố gắng kế thừa ngọn đuốc mà Wal-Mart đã giương cao. Nhưng sau mỗi lần kế vị thì nguyên tắc, mục đích và niềm tin đó lại ngày càng trở nên mờ tối hơn. Niềm hy vọng mới được đặt vào Micheal T. Duke, người tiếp nhận vị trí CEO vào đầu năm 2009. Mục tiêu của Duke là hồi phục sự huy hoàng và sáng tỏ cho lý tưởng TẠI SAO của Wal-Mart.

Và để làm được điều đó, ông bắt đầu bằng cách trả cho bản thân mình mức lương 5,43 triệu đô mỗi năm.

Tôi muốn bắt đầu tại miền Bắc California trong thời kỳ chiến tranh Việt Nam, nơi những lý tưởng chống đối chính phủ và coi thường các trung tâm quyền lực đang lan tràn khắp nơi. Có hai thanh niên trẻ coi quyền lực của chính phủ và các tổ chức như kẻ thù, không phải vì sự lớn mạnh mà vì sự chèn ép tinh thần cá nhân của nó. Họ tưởng tượng ra một thế giới trong đó mỗi cá nhân đều có tiếng nói của mình. Họ tưởng tượng ra một thời kỳ khi các cá nhân có thể đứng lên nắm giữ những sức mạnh để thách thức những giả định cũ kỹ, những suy nghĩ lỗi thời và thay đổi chúng. Họ gặp gỡ những người lập dị và chia sẻ niềm tin của mình. Nhưng họ thấy được một con đường khác biệt để thay đổi thế giới mà không nhất thiết phải tiến hành bạo loạn hay sử dụng những hình thức bất hợp pháp.

Steve Wozniak và Steve Jobs đã sinh ra trong thời kỳ này. Thời kỳ mà cuộc cách mạng tinh thần đang dâng cao ở Bắc California, đồng thời cuộc cách mạng máy tính cũng đang nổ ra ở thời điểm và địa điểm tương tự. Công nghệ mới này đang đứng trước cơ hội để tạo ra một cuộc cách mạng cho chính mình. Wozniak đã nói rằng: “Máy tính Apple mang lại cho cá nhân sức mạnh để làm những điều tương tự như một công ty. Lần đầu tiên trong lịch sử, một con người có thể sở hữu một doanh nghiệp chỉ đơn thuần bằng khả năng sử dụng công nghệ.” Wozniak là kỹ sư đã thiết kế máy tính Apple I và sau này là Apple II một cách đơn giản để người ta có thể nắm bắt được sức mạnh của công nghệ. Còn Jobs là người biết làm thế nào để bán chúng. Và như vậy, Apple đã ra đời. Sứ mệnh của công ty là trao cho mỗi cá nhân sức mạnh để họ có thể đứng dậy thiết lập quyền lực của chính mình, để thách thức những thực tại lỗi thời và trở nên thành công. Thực tế thì lý tưởng TẠI SAO của họ đã tồn tại từ trước khi Apple ra đời.

Vào năm 1971, đôi bạn họ Steve đã cùng nhau làm việc trong ký túc xá của Wozniak ở UC Berkeley và tạo ra sản phẩm mà họ gọi là Blue Box. Thiết bị này có khả năng đột nhập hệ thống điện thoại để giúp người sử dụng không phải trả phí cho cuộc gọi đường dài. Mặc dù công ty máy tính Apple lúc đó chưa thành lập, nhưng Jobs và Woz đã thách thức một ông lớn trong ngành là Ma Bell, một công ty độc quyền về điện thoại và điện báo của nước Mỹ. Về mặt luật pháp mà nói, những gì Blue Box có thể làm được là bất hợp pháp, và thực tế Jobs và Woz cũng không bao giờ thực sự sử dụng thiết bị này vì họ không muốn mang lại sức mạnh cho người khác một cách phi pháp. Nhưng họ thích ý tưởng mang lại cho các cá nhân khả năng tránh khỏi cuộc chơi của những thế lực độc quyền. Đó là một chủ đề được lặp lại rất nhiều lần trong các sản phẩm của Apple sau này.

Vào ngày mùng 1 tháng 4 năm 1976, họ đã lặp lại mô thức trên một lần nữa. Lần này họ đã thách thức những gã khổng lồ trong ngành công nghiệp máy tính, đáng kể nhất là ông lớn IBM. Trước khi Apple ra mắt, máy tính được hiểu là sử dụng những tấm thẻ đục lỗ để ra lệnh cho một máy chủ lớn được đặt ở đâu đó. Khi đó thị trường mục tiêu của IBM là các doanh nghiệp, trong khi Apple lại nhắm đến các cá nhân để giúp họ có thể tự điều khiển doanh nghiệp của mình. Với một mục đích rõ ràng và kỷ luật tuyệt vời, công ty máy tính Apple đã thành công phù hợp với nguyên tắc của Quy luật lan tỏa. Ngay trong năm kinh doanh đầu

tiên, công ty đã bán được một triệu đô la doanh thu máy tính cho những khách hàng tin tưởng vào họ. Trong năm thứ hai con số này là 10 triệu đô la. Đến năm thứ ba họ đã mang về doanh thu 100 triệu đô, và đạt được danh hiệu công ty tỷ đô chỉ trong vòng sáu năm.

Vào năm 1984, khi đã là một thương hiệu quen thuộc, Apple cho ra mắt máy tính Macintosh bằng quảng cáo nổi tiếng “1984” được chiếu giữa hiệp đấu của giải Siêu cúp bóng bầu dục Mỹ (Super Bowl). Quảng cáo được dàn dựng bởi Ridley Scott, một nhà đạo diễn lừng danh với những bộ phim kinh điển như *Blade Runner*. Quảng cáo này cũng đã làm thay đổi định hướng của ngành công nghiệp quảng cáo. Từ đó trở đi, các chương trình quảng cáo trên Super Bowl đã trở nên ăn khách và có chi phí rất cao. Với việc ra mắt Macintosh, Apple một lần nữa thay đổi những phương thức làm việc truyền thống. Họ đã thách thức những tiêu chuẩn của hệ điều hành Microsoft DOS, một hệ điều hành được sử dụng bởi hầu hết những máy tính cá nhân lúc bấy giờ. Máy tính Macintosh là máy tính phổ thông đầu tiên sử dụng giao diện đồ họa và chuột. Nó cho phép người dùng chỉ cần “chỉ và nhấp chuột” thay vì phải nhập mã lệnh như DOS. Trớ trêu thay, chính Microsoft đã lấy ý tưởng của Apple để phát triển hệ điều hành Windows trở nên phổ biến. Apple là người châm ngòi cho cuộc cách mạng và Microsoft là người đã lấy ý tưởng để phát triển rộng lớn trên toàn thị trường. Điều đó đã chứng tỏ rõ ràng cho lý do TẠI SAO của mỗi công ty và thực chất là của hai nhà sáng lập. Jobs luôn tập trung cho sự đột phá sáng tạo còn Gates luôn tập trung mang giá trị tới cho nhiều người.

Apple đã tiếp tục sự thách thức bằng cách cho ra những sản phẩm khác theo một mô thức tương tự. Có thể kể đến gần đây nhất là iPod và đặc biệt hơn là iTunes. Những sản phẩm này đã thách thức thực trạng của ngành công nghiệp âm nhạc - một ngành kinh doanh đã mất quá nhiều thời gian vào việc bảo hộ các sản phẩm và mô hình kinh doanh lỗi thời của mình. Họ mải mê với những vụ kiện tụng vi phạm tác quyền cho những sản phẩm trên 30 tuổi đời, trong khi Apple đã định hình lại thị trường âm nhạc trực tuyến. Mô thức này được lặp lại lần nữa khi Apple ra mắt iPhone. Trong ngành kinh doanh điện thoại, các nhà cung cấp mới là người quyết định các tính năng của điện thoại chứ không phải các nhà sản xuất. Ví dụ T-Mobile, Verizon Wireless và Sprint yêu cầu các nhà sản xuất Motorola, LG và Nokia thiết kế điện thoại theo nhu cầu của họ. Apple đã thay đổi thực trạng này. Với iPhone họ có thể nói với những nhà cung cấp một chiếc điện thoại có thể làm gì. Điều thú vị là một công ty mà trước đây hàng thập kỷ Apple đã thách thức họ với sản phẩm Blue Box, thì giờ đây họ lại thể hiện phản ứng của một người sớm đón nhận. AT&T là hãng duy nhất đồng tình với phương thức mới này, và như vậy một cuộc cách mạng mới đã bùng phát.

Năng lực đổi mới sáng tạo của Apple được sản sinh ra từ lý do TẠI SAO của nó, được duy trì trong thời gian Jobs vắng mặt (từ năm 1985 đến năm 1997), và đã không thay đổi từ khi công ty được thành lập. Những ngành kinh doanh vẫn còn duy trì những phương thức hoạt động lạc hậu đều bị cảnh báo: Có thể bạn sẽ là người tiếp theo. Nếu Apple tiếp tục giữ vững lý do TẠI SAO của họ, ngành công nghiệp vô tuyến và điện ảnh có thể sẽ là đích đến tiếp theo.

Khả năng của Apple làm những điều họ muốn không có liên quan nhiều đến kinh nghiệm chuyên môn. Mọi công ty công nghệ máy tính khác đều có đủ tài năng, nguồn lực và chuyên môn để sản xuất những sản phẩm tương tự như Apple. Vấn đề là họ đã có một mục đích, nguyên tắc và niềm tin từ nhiều năm trước đó bởi hai nhà sáng lập tại Cupertino, California. “Tôi muốn ghi dấu ấn vào vũ trụ”, Steve Jobs đã nói như vậy. Và đó chính xác là những gì Apple thực hiện trong những lĩnh vực mà họ tham gia. Apple đã sinh ra từ lý tưởng TẠI SAO của những nhà sáng lập, và không có gì khác biệt giữa họ. Apple chỉ là một trong những CÁI GÌ Jobs và Wonz thực hiện cho lý do TẠI SAO của họ. Tính cách của Jobs và Apple hoàn toàn giống nhau. Thực ra, tất cả những ai bị thu hút một cách tự nhiên bởi Apple đều có tính cách tương tự. Không có gì khác biệt giữa những khách hàng của Apple và các nhân viên của họ. Một người tin vào lý tưởng TẠI SAO của Apple và lựa chọn làm việc cho họ, còn người kia tin vào lý tưởng TẠI SAO của

Apple và mua sản phẩm của họ. Nó chỉ là sự khác biệt về hành vi. Điều tương tự cũng đúng cho những cổ đông trung thành của Apple. NHỮNG GÌ họ mua có thể khác nhau, nhưng lý do họ mua và trở nên trung thành thì tương tự. Sản phẩm của công ty đã trở thành biểu tượng cho tính cách cá nhân của họ. Những khách hàng trung thành bên ngoài công ty đã trở thành tín đồ của Apple. Những nhân viên trung thành trong công ty đã trở thành một phần của tín ngưỡng ấy. Vai trò của họ có thể khác nhau, nhưng tín tâm của họ với lý tưởng thì như nhau. Chúng ta sử dụng từ "tín ngưỡng" để ngụ ý rằng có một niềm tin sâu sắc vượt khỏi lý trí tồn tại trong họ. Và có lẽ chúng ta đã đúng. Steve Jobs và công ty của ông, những nhân viên trung thành của ông, và khách hàng trung thành của ông đều tồn tại để làm nên những điều khác biệt. Họ đều hưởng ứng và tham gia vào một cuộc cách mạng đã làm nên những điều tuyệt vời. Và mặc dù Jobs không còn đó để dẫn dắt nữa, nhưng lý tưởng của ông sẽ sống mãi nếu Apple tiếp tục làm nên những điều khác biệt.

Không phải ai cũng bị Apple thu hút chỉ vì lý do TẠI SAO của họ quá rõ ràng. Sẽ có những người thích và cũng có những người không thích. Một số người yêu mến họ và một số người từ chối họ. Nhưng chúng ta không thể phủ nhận rằng: Họ đã làm lên những điều vĩ đại. Quy luật lan tỏa phát biểu rằng chỉ có 2,5% số người có tư duy đổi mới. Họ là những người dám tin tưởng vào trực giác của mình và dám mạo hiểm hơn những người khác. Có lẽ không bất ngờ khi phần mềm Microsoft Windows được sử dụng cho 96% máy tính trên thế giới, trong khi Apple chỉ chiếm khoảng 2,5%. Điều đó phản ánh một thực tế rằng hầu hết người ta không muốn thách thức thực trạng.

Mặc dù những nhân viên Apple có thể nói với bạn rằng thành công của công ty có được do sản phẩm tuyệt vời của họ, nhưng có một thực tế là rất nhiều công ty khác có thể tạo ra những sản phẩm tuyệt vời tương tự. Và nếu nhân viên Apple vẫn giải thích rằng sản phẩm của họ tốt hơn, nhưng điều đó còn tùy thuộc vào tiêu chuẩn đem ra để so sánh. Sản phẩm của Apple thực sự được coi là tốt nhất với những ai tin tưởng vào lý do TẠI SAO của họ. Chính niềm tin của Apple thể hiện trong mọi điều họ suy nghĩ, giao tiếp và hành động đã hình thành nên tính cách của công ty. Họ làm điều đó rất hiệu quả, và họ có khả năng xây dựng tính cách của sản phẩm đơn thuần bằng cách thêm một từ "i" vào trước nó. Nhưng họ không chỉ sở hữu ký tự "i" mà họ còn sở hữu đại từ "I" (Tôi). Họ là một công ty tiêu biểu cho tư duy sáng tạo của mỗi cá nhân, và mọi sản phẩm, dịch vụ và chương trình quảng bá của họ đều chứng mình cho điều đó.

Ban đầu người ta dè dặt cho rằng tỷ lệ là 1 chọi 3, nhưng các nhà sử học đã khẳng định quân đội Anh đã phải chiến đấu với tỷ lệ 1 chọi 6. Không quan trọng bạn tin vào tỷ lệ nào, nhưng có một thực tế là vua Henry V đã nhìn nhận không tốt. Câu chuyện xảy ra vào cuối tháng 10 năm 1415, khi quân đội Anh đã sẵn sàng cho cuộc chiến chống lại đội quân hùng hậu hơn ở Agincourt, miền bắc nước Pháp. Tuy vậy con số chưa phải là vấn đề duy nhất với vua Henry V.

Quân đội Anh đã phải hành quân hơn 250 dặm trong vòng gần ba tuần và đã tổn hao gần 40% quân số do bệnh tật. Ngược lại, quân đội Pháp được nghỉ ngơi và có tinh thần tốt hơn. Đội quân tinh nhuệ và thiện chiến của Pháp đang rất hưng phấn trước viễn cảnh trả được món nợ cho thất bại bẽ bàng năm xưa. Và trên tất cả, người Pháp được trang bị tốt hơn hẳn. Người Anh được trang bị đôi chút, nhưng thật không cân xứng khi so sánh với những gì người Pháp có được. Nhưng với những ai đã đọc lịch sử trung cổ phương Tây đều biết kết quả trận chiến tại Agincourt. Bất chấp ưu thế vượt trội của người Pháp, cuối cùng người Anh vẫn chiến thắng.

Người Anh có một bí mật công nghệ nhỏ đã giúp họ đập tan quân đội Pháp để bắt đầu một chuỗi sự kiện dẫn đến sự thất trận của Pháp. Người Anh có một chiếc cung lớn, đó là một vũ khí đáng chú ý thời bấy

giờ. Quân đội Anh đứng rất xa chiến trường, đủ để khiến người Pháp mất cảnh giác. Từ đó họ nhắm xuống thung lũng và dội mưa tên vào quân đội Pháp. Một cây cung tự nó chỉ là một thanh gỗ mỏng với đầu nhọn và quấn lông ở đuôi. Tự nó không thể đối chọi lại với một thanh gươm hay xuyên qua lá chắn. Điều khiến một mũi tên có thể đánh bại một đội quân lão luyện, đông đảo và trang bị tốt là nhờ động lượng của nó. Thanh gỗ mỏng manh đó khi được bắn vút qua không khí với tốc độ lớn theo một hướng nhất định sẽ trở thành một lực phá hủy. Nhưng trận chiến ở Agincourt thì liên quan gì tới việc tìm ra lý do TẠI SAO của bạn?

Trước khi có được sức mạnh để gây ảnh hưởng, một mũi tên cần phải được kéo ngược lại 180^o so với mục tiêu. Và đó cũng là cách lý tưởng TẠI SAO có được sức mạnh của nó. Lý do TẠI SAO không đến từ việc nhìn trước xem những gì bạn muốn đạt được và tìm ra chiến lược phù hợp để đi tới đó. Nó không đến từ những nghiên cứu thị trường. Nó không đến từ việc phỏng vấn kỹ càng khách hàng hay thậm chí nhân viên. Nó đến từ hướng hoàn toàn trái ngược nơi bạn đang có mặt. Tìm ra lý do TẠI SAO là một quá trình khám phá chứ không phải là sáng tạo.

Mọi lý do TẠI SAO của mỗi cá nhân hay tổ chức đều bắt nguồn từ quá khứ, nó giống như cách Apple đã tìm ra lý do TẠI SAO của mình trong thời kỳ của những tư tưởng nổi loạn vào thập niên 1960 và 1970. Nó được sinh ra từ sự trưởng thành và những trải nghiệm cuộc sống của mỗi cá nhân hay những nhóm nhỏ. Mỗi người đều có lý do TẠI SAO của riêng họ và mỗi tổ chức cũng vậy. Một tổ chức là một trong những CÁI GÌ mang tính hữu hình mà nhà sáng lập tạo ra trong cuộc sống để minh chứng cho lý do TẠI SAO của họ.

Mọi công ty hay tổ chức có khả năng truyền cảm hứng đều bắt đầu từ một cá nhân hay nhóm nhỏ có khát khao làm những điều cao đẹp. Mặc dù vậy, việc có một lý do TẠI SAO rõ ràng lại không phải là điều khó khăn nhất. Vấn đề ở chỗ làm sao người ta có thể luôn tin tưởng vào trực giác của mình để kiên định với mục đích, nguyên tắc và niềm tin ban đầu. Luôn duy trì được sự cân bằng và chân thực là điều khó khăn nhất. Những ai có khả năng tạo được một chiếc loa phóng thanh cho lý tưởng của họ là người có thể truyền cảm hứng. Bằng cách đó, họ sử dụng sức mạnh để lay chuyển lòng người và làm được những điều ít ai có thể tưởng tượng. Để tìm ra lý do TẠI SAO cho một công ty, một tổ chức, hay một phong trào xã hội luôn phải bắt đầu từ một nơi duy nhất: Chính bạn.

Tôi không thể nào quên được quãng thời gian từ tháng 9 tới tháng 12 năm 2005. Đó là thời điểm tôi suy sụp nhất.

Tôi bắt đầu khởi nghiệp từ tháng 2 năm 2002 và “tràn đầy năng lượng tuổi trẻ” như cách ông nội tôi nhận xét. Ngay từ khi còn trẻ, tôi đã ước mơ thành lập doanh nghiệp của mình, và đó là giấc mơ Mỹ của tôi. Tôi cảm thấy tự hào vì mình đã dám làm và cảm giác đó thật tuyệt. Hồi đó, nếu có ai hỏi tôi đang làm gì, tôi sẽ làm bộ dạng giống diễn viên George Reeves trong bộ phim truyền hình nhiều tập “Siêu nhân” ngày xưa. Tôi sẽ dạng chân đứng chống nạnh, ưỡn ngực, ngẩng cao đầu và tuyên bố: “Tôi là một doanh nhân.” Những gì tôi làm là cách để tôi chứng tỏ bản thân và nó thật tuyệt vời. Tôi không giống một Siêu nhân mà tôi thực sự là một Siêu nhân.

Những ai đã từng khởi nghiệp đều hiểu đó là một cuộc đua tuyệt vời. Có một con số thống kê treo ngay trên đầu bạn - hơn 90% doanh nghiệp mới bị thất bại sau ba năm đầu. Với những ai có chút máu chiến đấu, đặc biệt những ai tự cho mình là một doanh nhân (đứng chống tay, ưỡn ngực, dạng chân), thì tỷ lệ thất bại

lớn như vậy không khiến họ sợ hãi mà chỉ như trút thêm dầu vào lửa. Lối suy nghĩ khờ dại rằng bạn nằm trong thiểu số những người sẽ vượt qua được ba năm đầu là một phần trong tinh thần của những doanh nhân, những người làm việc bằng đam mê và phi lý trí.

Một năm sau, chúng tôi đã có thể ăn mừng vì công ty vẫn tồn tại để tiếp tục ước mơ của mình. Rồi hai năm, ba năm trôi qua công ty vẫn đứng vững. Thậm chí tôi không biết làm sao chúng tôi lại làm được điều đó, chúng tôi không hề chạy những quy trình hay hệ thống gì đặc biệt. Nhưng rốt cuộc chúng tôi đã đạt được mục đích và đó là điều quan trọng nhất. Lúc đó, tôi cảm thấy tự hào vì là một trong số ít người có thể tự tin nói rằng tôi là một chủ doanh nghiệp nhỏ của nước Mỹ.

Nhưng đến năm thứ tư, mọi sự đã khác đi. Cảm giác mới lạ khi trở thành một doanh nhân đã không còn. Tôi không còn đứng như George Reeves nữa. Khi người ta hỏi tôi làm gì, tôi chỉ nói với họ rằng tôi làm "tư vấn chiến lược và định vị thương hiệu". Nó không còn cảm giác hứng thú và không giống như một cuộc đua lớn nữa. Nó không còn là một đam mê để theo đuổi mà trở thành một công việc kinh doanh bình thường. Và thực tế công việc đó cũng không hề dễ dàng như chúng ta tưởng.

Chúng tôi đã không thành công ngay lập tức. Chúng tôi tạo được công ăn việc làm, nhưng không nhiều hơn thế. Chúng tôi có một vài khách hàng trong danh sách *Fortune 500* và đã làm khá tốt. Và tôi có thể nói với bạn chúng tôi khác biệt như thế nào. Giống như những người khác trong cuộc chơi, tôi cố gắng thuyết phục những khách hàng tiềm năng về cách chúng tôi tiến hành như thế nào, chúng tôi khác biệt và tốt hơn thế nào… và nó quả thật khó khăn. Sự thật là chúng tôi thành công bởi vì nhiệt huyết chứ không phải sự nhạy bén của tôi trong công việc. Nhưng tôi không thể có đủ năng lượng và nhiệt huyết để duy trì chiến lược như vậy trong suốt cả cuộc đời. Tôi nhận thức được rằng chúng tôi cần những hệ thống và quy trình tốt hơn nếu muốn duy trì công việc kinh doanh.

Tôi đã vô cùng nản chí. Về mặt lý trí tôi biết phải làm gì, nhưng thực tế tôi đã không làm được. Tháng 9 năm 2005 là thời điểm tôi cảm thấy bế tắc và tuyệt vọng nhất. Từ bé tới giờ tôi luôn là một anh chàng vô tư vui vẻ, vì vậy cảm giác không hạnh phúc đã là điều không tốt với tôi, nhưng ở trong tình huống này nó còn tệ hơn thế.

Sự chán nản và suy sụp khiến cho tôi mắc chứng hoang tưởng. Tôi nghĩ rằng có lẽ mình sắp phá sản và bị trục xuất khỏi văn phòng mất. Tôi cho rằng các nhân viên không yêu mến tôi và khách hàng của tôi biết tôi là một kẻ lừa gạt. Tôi nghĩ tất cả mọi người tôi gặp đều thông minh và tài giỏi hơn tôi. Tất cả nguồn năng lượng mà tôi còn lại để duy trì doanh nghiệp giờ đây được dùng để nâng đỡ tôi dậy và vực lại tinh thần.

Để thay đổi tình hình, tôi biết mình cần phải tái cấu trúc trước khi mọi sự đổ vỡ. Tôi tham dự các hội thảo, đọc sách và xin lời khuyên từ những bạn bè thành công. Mọi lời khuyên của họ đều tốt, nhưng tôi không thể thẩm thấu được chúng. Cho dù họ có nói điều gì, tôi chỉ nghe thấy một điều rằng mọi thứ tôi đang làm đều sai lầm. Vì vậy càng cố gắng khắc phục vấn đề bao nhiêu tôi càng cảm thấy tồi tệ và vô vọng bấy nhiêu. Tôi bắt đầu có những suy nghĩ tuyệt vọng, loại suy nghĩ mà với một doanh nhân thì còn tệ hơn là tự vẫn: Tôi nghĩ mình sẽ kiếm một việc làm. Tôi nghĩ về mọi thứ có thể giúp tôi chấm dứt cảm giác thất bại luôn thường trực mỗi ngày.

Tôi nhớ lần tôi tới thăm gia đình người em rể tương lai vào lễ Phục sinh năm đó. Tôi ngồi trên ghế băng trong phòng khách và mọi người nói chuyện với tôi, nhưng tôi đã không nghe thấy một lời nào. Nếu ai đó hỏi tôi thì tôi chỉ trả lời lấy lệ. Tôi thật sự không muốn và không thể nói chuyện với người khác. Lúc đó, tôi đã nhận ra một sự thật, rằng tôi là một kẻ thất bại.

Theo chuyên ngành thì tôi là một nhà nhân chủng học và đồng thời là một nhà tư vấn chiến lược marketing và quảng cáo. Vì vậy tôi luôn tò mò về lý do tại sao người ta làm những việc họ thường làm. Ngay khi bắt đầu sự nghiệp, tôi đã tò mò về chủ đề tương tự trong một thế giới thực - ở trường hợp của tôi là marketing doanh nghiệp. Có một câu nói nổi tiếng trong ngành rằng 50% các chiến lược marketing là có hiệu quả, nhưng đó là 50% nào? Tôi luôn cảm thấy ngạc nhiên vì nhiều công ty vẫn có thể hoạt động với tỷ lệ không chắc chắn như vậy. Tại sao người ta có thể đánh cược thành công với cái giá cao như vậy, giống như tỷ lệ đánh cược cho một cuộc đỏ đen. Tôi tin rằng nếu có chiến lược marketing nào đó hiệu quả, thì chúng ta phải có khả năng tìm ra nguyên nhân tại sao lại như vậy.

Mọi công ty có cùng nguồn lực đều có khả năng tiếp cận các đối tác, nhân lực và các đơn vị truyền thông giống nhau. Vậy tại sao một vài chiến lược marketing có tác dụng còn một số thì không? Một đơn vị marketing có thể tiến hành một chiến dịch thành công năm này nhưng sang năm sau họ vẫn thất bại với một chiến dịch tương tự. Vì vậy thay vì tập trung vào những thứ không có kết quả, tôi lựa chọn tập trung vào những chiến dịch có hiệu quả để tìm ra đâu là điểm chung giữa chúng. Tin tốt cho tôi đó là tôi không phải tìm hiểu quá nhiều.

Làm thế nào Apple có thể luôn vượt trội so với các đối thủ trên thị trường hết lần này qua lần khác như vậy? Harley Davidson[(1)] đã làm gì khiến những tín đồ của họ phải xăm hình logo của công ty lên người? Tại sao người ta lại yêu mến Southwest Airlines đến như vậy, trong khi họ không thực sự quá đặc biệt. Để hệ thống hóa những điều như vậy tôi đã phát triển khái niệm về Vòng tròn Vàng. Nhưng lý thuyết khiêm tốn của tôi đã bị chôn vùi trong các thư mục máy tính. Đó chỉ là một dự án nhỏ chưa qua kiểm nghiệm thực tế, chỉ là điều gì đó khiến tôi cảm thấy thú vị.

Sau đó nhiều tháng tôi gặp một người phụ nữ tại một sự kiện và cô tỏ ra hứng thú với quan điểm của tôi về marketing. Đó là Victoria Duffy Hopper, người trưởng thành trong một gia đình gia giáo và cũng có đam mê tìm hiểu hành vi con người. Cô là người đầu tiên nói với tôi về lý thuyết não giữa và não ngoài. Bản tính tò mò đã khiến tôi tìm đọc thêm về cơ chế sinh học của bộ não, và từ đó tôi đã có những khám phá thiết thực.

Cơ chế sinh học của hành vi con người và Vòng tròn Vàng hoàn toàn tương ứng với nhau. Khi tôi đang cố tìm hiểu tại sao một số chiến dịch marketing thành công còn số khác thì không, tôi đã khám phá ra điều gì đó sâu sắc hơn. Tôi hiểu được lý do tại sao người ta lại làm những gì họ làm. Sau đó tôi đã tìm ra nguyên nhân thực sự cho những bế tắc của mình. Vấn đề không phải tại tôi không biết phải làm gì hay làm như thế nào, vấn đề là tôi đã quên mất lý do TẠI SAO của mình. Tôi đã đi qua điểm phân tách và bây giờ tôi phải tìm lại lý do TẠI SAO của mình.

Henry Ford nói rằng: “Dù bạn tin rằng bạn có thể làm được hay không làm được, bạn đều đúng.” Ông là một kiểu người TẠI SAO đầy thông minh đã làm thay đổi cách vận động của một ngành công nghiệp. Một con người tiêu biểu cho những tính cách của một nhà lãnh đạo xuất chúng, người thấu hiểu tầm quan trọng của nhận thức. Tôi đã không trở nên đần độn hơn so với khi tôi khởi nghiệp, mà ngược lại thì đúng hơn. Nhưng điều tôi đánh mất đó là nhận thức. Tôi biết những gì tôi đang làm, nhưng tôi lại quên mất lý do TẠI SAO. Có một sự khác biệt lớn giữa việc làm bằng cả trái tim với đôi mắt mở to, và làm bằng cả trái tim với đôi mắt nhắm chặt. Đã nhiều năm qua, trái tim tôi đập rộn ràng nhưng đôi mắt tôi lại nhắm chặt. Tôi có

niềm đam mê và nhiệt huyết, nhưng tôi thiếu sự định hướng và tập trung. Tôi cần phải nhớ lại điều gì đã truyền cảm hứng cho niềm đam mê của tôi.

Tôi đã trở nên bị ám ảnh với khái niệm TẠI SAO và nói về nó suốt cả ngày. Khi tôi hồi tưởng lại quãng thời gian khôn lớn trưởng thành, tôi nhận ra một điều thú vị. Trong những đám bạn của tôi, dù là ở phổ thông hay đại học, tôi luôn là người lạc quan nhất. Tôi là người truyền cảm hứng cho mọi người để họ tin rằng họ có thể làm bất cứ điều gì họ muốn. Mô thức này chính là lý do TẠI SAO của tôi - một người truyền cảm hứng. Không quan trọng trong marketing, tư vấn, hay ngành nghề kinh doanh nào, điều tôi muốn làm là truyền cảm hứng cho người khác để họ làm những điều gây cảm hứng cho họ. Và như thế chúng tôi có thể cùng nhau làm thay đổi thế giới. Đó là con đường giờ đây tôi lựa chọn để làm việc và cống hiến cho suốt cuộc đời. Henry Ford có thể tự hào vì tôi, bởi vì sau bao tháng ngày tôi nghĩ mình không thể, giờ đây tôi biết rằng mình có thể làm được.

Tôi tự nguyện làm vật thí nghiệm cho lý thuyết của mình. Nếu lý do tôi suy sụp là do Vòng tròn Vàng của tôi không cân bằng, vậy thì tôi phải làm nó cân bằng trở lại. Nếu bắt đầu với lý do TẠI SAO là quan trọng, vậy thì tôi sẽ bắt đầu với lý do TẠI SAO trong mọi điều tôi làm. Không có lý thuyết nào trong cuốn sách này mà tôi chưa ứng dụng. Tôi đứng trên đỉnh chiếc *loa phóng thanh* của mình để nói về lý do TẠI SAO cho tất cả mọi người. Và những người sớm đón nhận sẽ coi tôi là một công cụ trong kho vũ khí của họ để đạt được lý tưởng TẠI SAO của chính họ. Và rồi họ sẽ giới thiệu tôi với những người khác mà họ tin là tôi có thể truyền cảm hứng. Và như vậy Quy luật lan tỏa sẽ tự nó vận hành.

Mặc dù Vòng tròn Vàng và khái niệm TẠI SAO đã có tác dụng với tôi, tôi vẫn muốn chia sẻ nó với người khác. Tôi đã phải ra một quyết định: Liệu tôi có nên lấy bằng phát minh ra nó, bảo vệ nó và dùng nó để kiếm tiền, hay tôi sẽ cho nó đi? Quyết định này đã trở thành Bài Thử nghiệm Cần tây đầu tiên cho tôi. Lý do TẠI SAO của tôi là truyền cảm hứng cho người khác để họ làm những điều truyền cảm hứng cho họ, và nếu tôi trung thành với nguyên tắc đó thì chỉ có một lựa chọn để quyết định: Cho nó đi, nói về nó và chia sẻ nó. Không thể có món súp bí mật hay công thức đặc biệt nào mà chỉ mình tôi biết các gia vị. Tầm nhìn của tôi là giúp mọi người và mọi tổ chức biết được lý do TẠI SAO của họ và nhờ vậy mang lại lợi ích trong mọi điều họ làm. Đó là những gì tôi đang làm, và tôi hoàn toàn dựa trên khái niệm TẠI SAO và mô thức tự nhiên của Vòng tròn Vàng để giúp tôi cán đích.

Cuộc thử nghiệm đã bước đầu có tác dụng. Nhờ khởi đầu bằng lý do TẠI SAO, tôi đã được mời để có bài thuyết trình trước công chúng lần đầu tiên trong cuộc đời. Giờ đây, tôi có khoảng 30 đến 40 lời mời mỗi năm để chia sẻ về nguyên lý Vòng tròn Vàng cho mọi đối tượng khác nhau trên toàn thế giới. Tôi đã nói chuyện với công chúng là những doanh nhân, những tổ chức lớn, những tổ chức phi lợi nhuận, các cơ quan nhà nước và chính quyền. Tôi đã nói chuyện tại Pentagon với tham mưu trưởng và tổng thư ký lực lượng không quân. Tôi chưa bao giờ quen biết ai trong quân đội và cũng chưa từng lên truyền hình. Nhưng chỉ chưa đầy hai năm tôi đã thường xuyên xuất hiện trên kênh MSNBC và được làm việc với các thành viên Quốc hội. Tất cả là nhờ tôi đã bắt đầu với lý do TẠI SAO và áp dụng nguyên tắc của Vòng tròn Vàng.

Tôi vẫn là tôi trước đây, vẫn biết những điều tôi đã từng biết. Điều duy nhất khác biệt là tôi bắt đầu với lý do TẠI SAO. Giống như Gordon Bethune đã đi vòng quanh châu lục với cùng những con người và trang thiết bị, tôi đã có thể thay đổi cuộc đời với cùng những gì tôi đã biết và đã làm.

Tôi không giỏi quan hệ hơn người khác. Tôi không có tinh thần làm việc tốt hơn họ. Tôi không được học hành trong những trường đại học danh tiếng, và điểm số của tôi chỉ ở mức trung bình. Điều đáng buồn cười nhất là tôi vẫn không biết làm thế nào để gây dựng một công việc kinh doanh. Điều duy nhất tôi làm được mà hầu hết mọi người không làm đó là tôi đã học được cách bắt đầu với lý do TẠI SAO.

14
Một cuộc cạnh tranh mới

Nếu bạn theo đuổi lý do Tại sao của mình, người khác sẽ đi theo bạn

"BÙM!" Tiếng súng vang lên và cuộc đua bắt đầu. Các vận động viên cùng xuất phát trên đường chạy. Ngày hôm trước trời đổ mưa khiến mặt đất ẩm ướt, nhưng thời tiết khá mát mẻ. Đó là một ngày tuyệt vời cho một cuộc chạy đua. Một hàng vận động viên nhanh chóng hình thành một nhóm trông giống như bầy cá đang bơi theo đàn. Nhóm vận động viên đang duy trì tốc độ tốt nhất để giữ sức cho toàn chặng. Với cuộc đua nào cũng vậy, chỉ ít phút sau khi xuất phát thì những người mạnh nhất bắt đầu bứt phá lên phía trước và những kẻ yếu hơn bị rớt lại đằng sau. Nhưng với Ben Comen thì khác. Ben bị rớt lại phía sau ngay khi tiếng súng vừa vang lên. Ben không phải là vận động viên tốt nhất trong nhóm. Thực tế anh là người chậm nhất. Anh chưa từng chiến thắng bất kỳ một cuộc đua nào trong suốt thời gian tham gia đội tuyển điền kinh của trường trung học Hanna. Anh bị chứng bại não.

Bệnh bại não là một chứng bệnh thường mắc phải ngay từ khi chào đời, và nó ảnh hưởng tới khả năng thăng bằng của bệnh nhân. Người ta phải chịu đựng các vấn đề về thể xác trong cả cuộc đời. Những chiếc xương méo mó khiến cho cơ thể bị vặn vẹo. Cơ bắp thường yếu ớt và phản xạ thần kinh chậm. Sự bó cứng giữa các khối cơ và khớp xương cũng khiến người bệnh mất thăng bằng. Những ai mắc chứng bại não thường có dáng đi xiêu vẹo, đầu gối lập cập và bàn chân phải kéo lê. Những người bên ngoài nhìn họ giống người lóng ngóng và suy nhược.

Cả nhóm đã bứt phá xa phía trước trong khi Ben bị rớt xa lại đằng sau. Anh trượt chân trên cỏ ướt và ngã nhào xuống nền đất mềm. Anh từ từ nhấc mình lên rồi lại chạy tiếp. Mỗi lần ngã xuống anh lại đứng dậy. Những khi đau đớn anh được đỡ dậy và lại tiếp tục chạy. Ben không bỏ cuộc. Đám đông đã bỏ xa tầm mắt và Ben vẫn chạy một mình. Cả khán trường lặng im và Ben có thể nghe thấy tiếng thở nặng nhọc của mình. Anh cảm thấy cô đơn. Anh lại vấp phải chân mình và ngã xuống, nhưng anh lại đứng dậy để tiếp tục. Dù tinh thần có cứng cỏi nhưng anh không giấu được sự khó nhọc trên khuôn mặt mình. Mỗi lần phải dùng toàn bộ năng lượng để gượng dậy anh lại tỏ ra nhăn nhó. Đối với Ben thì đây là một phần của cuộc đua. Mọi người đều đã về đích trong khoảng hai mươi lăm phút. Đối với Ben anh thường mất hơn bốn mươi lăm phút để làm điều đó.

Anh phải dùng toàn bộ sức lực của mình để có thể cán đích trong đau đớn và kiệt sức. Cơ thể anh bầm tím, chảy máu, và dính đầy bùn. Nhưng Ben đã thực sự truyền cảm hứng cho chúng ta. Đây không phải câu chuyện về "mọi khó khăn rồi sẽ qua" hay "hãy đứng dậy sau mỗi lần vấp ngã". Mặc dù chúng là những bài học lớn nhưng chúng ta không cần đến Ben Comen để chứng tỏ điều đó. Có hàng tá những tấm gương để chúng ta học hỏi điều đó, như một nhà điền kinh Olympic phải vượt qua chấn thương để giành giải vô địch. Bài học của Ben còn sâu sắc hơn thế.

Có một điều thú vị đã xảy ra sau khoảng 25 phút của cuộc đua. Khi mọi người đã về đích họ quay trở lại để chạy cùng Ben. Ben là người duy nhất mà khi anh vấp ngã sẽ có ai đó vực anh dậy để tiếp tục. Ben là người duy nhất mà khi anh về đích có cả trăm người chạy theo sau anh.

Những gì Ben dạy cho chúng ta rất đặc biệt. Khi bạn cạnh tranh với người khác, sẽ không có ai muốn giúp bạn. Nhưng khi bạn cạnh tranh với chính mình, mọi người đều muốn giúp bạn. Những vận động viên Olympic không giúp đỡ nhau vì họ là đối thủ. Ben bắt đầu mọi cuộc đua với một lý do TẠI SAO rõ ràng. Anh không ở đó để chiến thắng người khác mà để chiến thắng bản thân mình. Và Ben không bao giờ quên điều đó. Chính lý do TẠI SAO anh chạy đã giúp anh có được sức mạnh để tiếp tục đứng dậy và không ngừng tiến về phía trước. Và mỗi ngày khi Ben chạy, anh chỉ lập kế hoạch để chiến thắng chính mình.

Bây giờ hãy thử nghĩ chúng ta đã làm kinh doanh như thế nào. Chúng ta luôn cạnh tranh với ai đó và cố gắng để tốt hơn họ, có thể là về chất lượng, tính năng hay dịch vụ. Chúng ta luôn so sánh mình với người khác, và vì vậy không ai muốn giúp chúng ta. Điều gì xảy nếu chúng ta làm việc mỗi ngày chỉ đơn giản là để tốt hơn chính mình? Để khiến cho tháng này tốt hơn tháng trước? Và để khi rời khỏi tổ chức thì chúng ta thấy mình đã giúp nó trở nên tốt đẹp hơn.

Mọi tổ chức đều bắt đầu với một lý do TẠI SAO, nhưng chỉ những tổ chức vĩ đại mới biết cách giữ cho lý do TẠI SAO đó luôn rõ ràng hết năm này qua năm khác. Những ai quên mất lý do TẠI SAO của mình chỉ làm việc để giỏi hơn người khác mà không phải là chính họ. Cuộc chơi cho những người đã đánh mất lý do TẠI SAO của mình là cuộc đua để giành giật huy chương hay để đánh bại người khác.

Điều gì xảy ra nếu lần tới người ta hỏi: “Ai là đối thủ của bạn?” và chúng ta trả lời: “Tôi không biết.” Nếu họ tiếp tục gặng hỏi: “Điều gì khiến bạn giỏi hơn đối thủ của mình?”, chúng ta trả lời: “Chúng tôi không giỏi hơn họ trong mọi trường hợp.” Và nếu họ lại hỏi: “Lý do nào khiến tôi nên làm ăn với bạn?” và chúng ta trả lời đầy tự tin: “Bởi vì những gì chúng tôi làm hôm nay tốt hơn sáu tháng trước đây. Và những gì chúng tôi sẽ làm trong sáu tháng tiếp theo thì tốt hơn ngày hôm nay. Bởi vì chúng tôi thức dậy mỗi ngày với một ý thức rõ ràng về lý do TẠI SAO chúng tôi làm việc. Chúng tôi làm việc để truyền cảm hứng cho người khác làm những điều truyền cảm hứng cho họ. Vậy chúng tôi có tốt hơn đối thủ của mình hay không? Nếu bạn tin tưởng những gì chúng tôi tin tưởng và bạn tin rằng chúng tôi có thể giúp bạn, khi đó chúng tôi là người tốt hơn. Nếu bạn không tin những gì chúng tôi tin tưởng và không tin chúng tôi có thể giúp bạn, khi đó chúng tôi không tốt hơn. Mục tiêu của chúng tôi làm tìm kiếm những khách hàng tin tưởng vào những gì chúng tôi tin tưởng và hợp tác để cùng nhau thành công. Chúng tôi tìm kiếm những con người có thể chung vai với chúng tôi để gánh vác một mục tiêu chung. Chúng tôi không hứng thú với việc ngồi trên bàn đàm phán để ký kết những hợp đồng hứa hẹn. Và đây là những gì chúng ta sẽ làm để hiện thực hóa mục tiêu chung…” Và sau đó bạn tiếp tục nói thêm chi tiết về làm THẾ NÀO và làm CÁI GÌ. Nhưng lần này bạn đã bắt đầu với lý do TẠI SAO.

Hãy tưởng tượng nếu mọi tổ chức đều bắt đầu với lý do TẠI SAO, khi đó mọi quyết định sẽ dễ dàng hơn, các bên sẽ có được niềm tin và sự trung thành với nhau nhiều hơn. Nếu các nhà lãnh đạo của chúng ta luôn biết bắt đầu với lý do TẠI SAO, khi đó chúng ta có thể lạc quan về một tương lai tràn đầy sự đổi mới và sáng tạo. Không quan trọng sản phẩm hay dịch vụ của bạn là gì, không quan trọng quy mô công ty bạn lớn hay nhỏ, nếu chúng ta cùng có trách nhiệm để bắt đầu với lý do TẠI SAO và truyền cảm hứng cho người khác cùng làm như vậy, khi đó chúng ta sẽ cùng nhau thay đổi thế giới.

Và điều đó tràn đầy cảm hứng.

Nếu cuốn sách này truyền cảm hứng cho bạn, xin hãy chuyển nó cho người mà bạn muốn truyền cảm hứng.

Trước khi một cá nhân hay tổ chức nào đó có thể trở thành một nhà lãnh đạo, chúng ta cần có sự thống nhất về khái niệm nhà lãnh đạo là gì. Lãnh đạo không liên quan đến uy thế hay quyền lực, nó liên quan nhiều hơn tới con người. Để trở thành nhà lãnh đạo bạn cần có những người ủng hộ, họ là người tình nguyện theo bạn tới mọi nơi. Họ lựa chọn đi theo không vì họ bắt buộc phải làm vậy, hay bị thôi thúc và đe dọa để làm vậy, mà vì họ muốn được như vậy. Câu hỏi đặt ra là, tại sao người ta nên đi theo bạn?

Trách nhiệm của một nhà lãnh đạo là họ phải biết suy nghĩ, giao tiếp và hành động để truyền cảm hứng cho người khác đi theo. Lãnh đạo luôn đề cập tới con người, vì không ai có thể dẫn dắt một công ty. Bạn có thể điều hành một công ty, hay quản lý một tổ chức, nhưng bạn chỉ có thể dẫn dắt con người. Và để làm điều đó cần hội đủ hai yếu tố.

Hãy tưởng tượng chúng ta đang đi trên một con thuyền du lịch với một nhóm người lạ và con thuyền đó bị mắc cạn trên một hòn đảo hoang. Làm thế nào chúng ta có thể thoát khỏi hòn đảo đó đây? Một số người bị hoảng loạn, một số người tụm lại với nhau để tìm cách thoát khỏi hòn đảo. Đột nhiên một người đứng dậy và tuyên bố: “Tôi sẽ là người dẫn dắt”, và chúng ta cảm kích vì điều đó.

Nhà lãnh đạo của chúng ta tiến lên phía trước và hỏi: “Được rồi, bây giờ ai có ý tưởng gì không?”

Một người giơ tay và gợi ý hãy nhóm lửa lên để gây sự chú ý cho những con thuyền và máy bay đi ngang qua. “Rất tốt!”, nhà lãnh đạo thốt lên.

Một người khác nói to: “Chúng ta nên tìm thức ăn đề phòng khi mắc kẹt ở đây quá lâu.”

Nhà lãnh đạo lại thốt lên: “Đó cũng là một ý kiến hay.” Có người lại nói: “Chúng ta phải dựng lên một nơi trú ẩn an toàn.” Nhà lãnh đạo tỏ ý tán thành và nói: “Rất tốt! Đó cũng là một ý kiến hay.” Và anh ta chốt lại: “Bây giờ chúng ta hay cùng biểu quyết…”

Và đúng lúc đó một người trong nhóm đứng lên và nói: “Ngay khi cập bến, tôi đã thấy những cột buồm và khói bốc lên ở phía tây hòn đảo. Chắc phải có một làng chài sinh sống quanh đây. Nếu chúng ta có thể tới đó thì sẽ có hy vọng. Nhưng chúng ta phải vượt qua cánh rừng rậm này để tới đó và tôi không thể đi một mình. Vì vậy nếu ai đó muốn đi cùng tôi thì thật tốt. Những người còn lại không phải lo lắng vì chúng tôi sẽ quay lại khi tìm được người giúp đỡ.”

Câu hỏi đặt ra là bạn muốn đi theo ai hơn, người thanh niên thứ nhất hay thứ hai? Cả hai người đó đều tự tin và quan tâm tới việc thoát khỏi hòn đảo. Câu trả lời quá rõ ràng cho một câu hỏi có phần ngớ ngẩn như vậy: Chúng ta muốn đi theo người thanh niên thứ hai.

Hãy nhớ rằng không có ai nhìn thấy một làng chài. Chẳng có hình ảnh hay bằng chứng nào chứng tỏ điều đó. Mọi điều chúng ta có thể cảm nhận là niềm tin sâu sắc của người thanh niên này vào một tương lai tốt đẹp và khả năng anh ta có thể truyền đạt giúp chúng ta tưởng tượng ra nó một cách rõ ràng.

Tất cả các nhà lãnh đạo cần có hai yếu tố: Họ cần có một tầm nhìn về thế giới tương lai và họ phải có khả năng truyền đạt nó. Nếu người thanh niên thứ hai chỉ đứng dậy nói rằng: “Làm thế này không ổn đâu”,

và bỏ đi tìm ngôi làng mà anh tin là tồn tại, khi đó anh không thể được coi là một nhà lãnh đạo vì không có khả năng truyền đạt tầm nhìn của mình. Chúng ta vẫn thường gặp những con người như vậy, họ biết mọi câu trả lời nhưng chỉ biết thất vọng vì người khác “không biết nó”. Nhưng không phải ai cũng có thể nhìn thấy những gì họ thấy. Họ đúng là những người có tầm nhìn xa, nhưng họ không phải là nhà lãnh đạo.

Lại có những người có năng khiếu nói chuyện và giao tiếp tốt nhưng không có tầm nhìn, khi đó họ chỉ là những nhà thuyết trình xuất chúng mà không được coi là những nhà lãnh đạo. Ví dụ như người thanh niên thứ hai có thể đứng dậy thuyết trình một bài đầy thuyết phục về tầm quan trọng của tinh thần đồng đội. Chúng ta có thể cảm thấy tuyệt vời và đầy cảm hứng, nhưng chúng ta vẫn chẳng có manh mối nào để thoát khỏi hòn đảo.

Câu hỏi ở đây là tầm nhìn đến từ đâu? Và đó là sức mạnh của lý do TẠI SAO. Tầm nhìn của chúng ta là thế giới mà chúng ta tưởng tượng ra, nó là thế giới hữu hình chúng ta hướng tới khi theo đuổi lý tưởng TẠI SAO của mình.

Nhà lãnh đạo không phải là người có mọi ý tưởng, họ là người hỗ trợ cho những ai muốn cống hiến. Nhà lãnh đạo sẽ không làm được gì nhiều chỉ với một mình mình, họ phải truyền cảm hứng cho người khác để cùng mang lại lợi ích chung cho toàn đội. Nhà lãnh đạo không bao giờ bắt đầu bằng việc chỉ ra phải làm gì. Họ bắt đầu với lý do TẠI SAO chúng ta lại làm việc. Lãnh đạo truyền cảm hứng để hành động.